

TARTU ÜLIKOOL  
SOTSIAALTEADUSTE VALDKOND  
NARVA KOLLEDŽ  
ÕPPEKAVA „ETTEVÕTLUS JA PROJEKTIJUHTIMINE“

Valentin Krasnov

**NARVA VÄIKEETTEVÕTETE VALMISOLEK KRIISIOlukordadeks**

Lõputöö

Juhendaja nooremlektor Aet Kiisla

NARVA 2021

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Valentin Krasnov

.....

Töö autori allkiri ja kuupäev

## SISUKORD

|  |    |
|--|----|
| SISSEJUHATUS .....   | 4  |
| 1. VÄIKEETTEVÕTLUS JA RISKIJUHTIMINE .....                 | 6  |
| 1.1. Väikeettevõtluse mõiste ja olemus.....                | 6  |
| 1.2. Kriisi olemus ja kriiside liigid .....                | 9  |
| 1.3. Riskijuhtimise mõiste ja olemus.....                  | 12 |
| 2. NARVA VÄIKEETTEVÕTETE VALMISOLEK KRIISIOLOKORDADEKS ... | 16 |
| 2.1. Uuringu metoodika .....                               | 16 |
| 2.2. Uuringu kogum ja valim.....                           | 16 |
| 2.3. Uuringu korraldus .....                               | 17 |
| 2.4. Uuringu tulemused .....                               | 18 |
| 2.5. Uuringu järeldused .....                              | 35 |
| 2.6. Soovitused Narva väikeettevõtetele.....               | 37 |
| KOKKUVÕTE .....  | 39 |
| SUMMARY .....  | 41 |
| KIRJANDUS.....   | 43 |
| LISA. KÜSITLUSE ANKEET EESTI KEELES.....                   | 47 |

## SISSEJUHATUS

Aastal 2020 kohtusid peaaegu kõik ettevõtted uue kriisiga. Epideemia levikuga üle maailma muutus olukord ja sellega jooksvalt ka ettevõtluskeskkond. Seepärast pidid ettevõtted kiirreageerima ja pakiliselt kohanema uute tingimustega. Kui suurtes ja keskmistes ettevõtetes on tavaliselt erispetsialistid, kes tegelevad näiteks muutuste- või riskijuhtimisega, siis väikeettevõtetes ei pöörata alati tähelepanu antud protsessidele ja nad alustavad tegutsemist hiljem, kui tasuks.

Töös on keskendutud nimelt Narva väikeettevõtetele. Narvas on madal ettevõtlusaktiivsus. Ida-Virumaal, kus Narva on suurim linn, on ettevõtete arv 1000 elaniku kohta Eesti maakondade hulgas kõige väiksem. Et seda näitajat parandada, tuleb regiooni investeerida. Selleks aga on kasulik teada, kas ja kuidas ettevõtted on valmis võimalikeks kriisiolukordadeks.

Samuti ettevõtlusaktiivsuse näitajat võib parandada regiooni ettevõtete jätkusuutlikkuse tase, mis omakorda sõltub tõsiselt muuhulgas riskijuhtimise rakendamisest ettevõtetes. Arvatakse, et ettevõtete jätkusuutlikkuse määr tuleneb majanduslikest teguritest, mis omakorda mõjutavad väikeettevõtete võimet oma eesmärgi saavutada. Majanduslike tegurite mõju leevendamiseks on oluline, et ettevõttel oleksid usaldusväärsed riskijuhtimise protseduurid. (Bruwer jt 2013)

Töö eesmärk on välja selgitada Narva väikeettevõtete valmisolek võimalikeks kriisiolukordadeks ja suhtumine riskijuhtimisse.

Eesmärgi saavutamiseks tuleb vastata järgmistele küsimustele:

- 1) Kas ja kuidas Narva väikeettevõtted on valmistatud kriisiolukordadeks?
- 2) Kuidas on muutunud Narva väikeettevõtete suhtumine riskijuhtimisse 2020. aasta jooksul?
- 3) Mida saab riskijuhtimise teooria ja uuringu tulemuste baasil väikeettevõtetele soovitada, et nad järgmisteks võimalikeks kriisideks paremini valmis oleksid?

Lõputöö raames tuleb täita järgmiseid ülesandeid:

- 1) määratleda väikeettevõtluse mõiste;
- 2) määratleda kriisi mõiste ja käsitleda võimalikke kriisi liike;
- 3) määratleda kriisijuhtimise mõiste ja avada selle olemus;
- 4) määratleda riskijuhtimise mõiste ja avada selle olemus;

- 5) valida sobivaim uuringu metoodika;
- 6) läbi viia uuring;
- 7) analüüsida tulemusi ja teha järeldused.

Lõputöö on jagatud kaheks osaks, esimene on teoreetiline ja teine on empiiriline. Teoreetilises osas antakse ülevaade väikeettevõtlusest, kriisi olemusest ja kriisi võimalikest liikidest ning riskijuhtimisest.

Empiirilises osas esmalt kirjeldatakse uuringu metoodikat, kogumit ja valimit ning seejärel viiakse läbi kvalitatiivne uuring Narva väikeettevõtete esindajate anketeerimise ja intervjuerimise abil. Kogutud andmeid analüüsitakse ja antud analüüsi alusel tehakse järeldusi. Analüüsides koos neid järeldusi ja teooriat, antakse soovitusi Narva väikeettevõtjatele.

## 1. VÄIKEETTEVÕTLUS JA RISKIJUHTIMINE

### 1.1. Väikeettevõtluse mõiste ja olemus

Väikeettevõtted on äriüksused, mille kvalitatiivsel ja kvantitatiivsel piiritlemisel on aluseks nende iseloomulikud tunnused: omanikepoolne juhtimine, sõltumatus ning suhteline väiksus tööstusharu või turu suhtes, mida iseloomustavad töötajate arv ning käive ja/või bilansimaht (Kuura 2001: 374).

Vastavalt Euroopa Komisjoni määruse 800/2008/EÜ lisa 1-le saab Euroopa Liidus tegutsevaid väikeseid ja keskmise suurusega ettevõtteid (VKE) jagada kolme liiki: mikro, väike või keskmine. Ettevõtte liigi määramisel võetakse arvesse töötajate arv, aastakäive (aastane müügitulu) või aastabilansi kogumaht. Nende andmete alusel määratakse kindlaks, kas tegemist on mikro-, väike- või keskmise suurusega ettevõttega (vt Tabel 1) (EAS 2008).

**Tabel 1.** Ettevõtete liigitus vastavalt näitajatele

| Ettevõtte kategooria | Töötajate arv (aastane tööhik) | Aastakäive (EUR)     | Aastabilansi kogumaht (EUR) |
|----------------------|--------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| Keskmine             | vähem kui 250                  | ei ületa 50 miljonit | ei ületa 43 miljonit        |
| Väike                | vähem kui 50                   | ei ületa 10 miljonit | ei ületa 10 miljonit        |
| Mikro                | vähem kui 10                   | ei ületa 2 miljonit  | ei ületa 2 miljonit         |

Allikas: Euroopa Liidu Teataja, EAS 2008

Ettevõtte võib ise valida endale soodsama variandi, kas ta arvestab bilanssi või aastakäivet. Ei ole vaja rahuldada ilmtingimata mõlemat finantsnäitajat, vaid piisab ühest. Aastakäibest peab välja jätma käibemaksu ja muud kaudsed maksud. (EAS 2008)

Eestis on Statistikaameti 2018. a andmetel registreeritud 83 150 mikro-, 6271 väike- ja 1146 keskmist ettevõtet, vaadates töötajate arvu järgi. (vt Tabel 2) (Statistikaamet 2019).

**Tabel 2.** Eesti mikro-, väike- ja keskmiste ettevõtete ja nendes hõivatud töötajate arv 2018. a

| Ettevõtte kategooria | Ettevõtete arv | Töötajate aasta keskmine arv |
|----------------------|----------------|------------------------------|
| Mikro                | 83 150         | 126 271                      |
| Väike                | 6 271          | 117 778                      |
| Keskmine             | 1 146          | 107558                       |

Allikas: Eesti statistika andmebaas. Autori koostatud.

Tabelist on nähtav, et mikroettevõtteid on Eestis umbes 13 korda rohkem kui väikeseid, samal ajal hõivatud töötajate arv nendes on ligikaudu sarnane.

Selles lõputöös autor keskendub väikestele ettevõtetele, tähendab nendele, mis annavad tööd kuni 50 inimesele ning mille käibe või bilansi maht ei ületa 10 miljonit eurot. Need ettevõtted on juba piisavalt küpsed, et strateegilise juhtimisega tegeleda, kuid nad ei pööra sellele siiski väärilist tähelepanu. Keskmistel ja suurtel ettevõtetel on tihti peale eriline juhtimisorgan, kes vastutab juhtimise protsessi eest ja loob ettevõttes pikaajalist strateegiat ning saab ettevõtet kohandada pidevalt muutuva maailmaga ja ettevalmistada võimalikeks kriisideks. Väikeettevõtted ei ole valmis juhtimismudeleid ulatuslikult rakendama, sest nende üldlevinud arvamuse kohaselt on juhtimismudelid välja töötatud pigem suurte ettevõtete vajadusi arvestades. (Alas 2008) (Talvet 2013)

Väikeettevõtetel on turul tegutsemisel palju eeliseid (Väikeettevõtte plussid ja miinused):

- Lihtsus. Väikest ettevõtet on lihtsam juhtida ja sinna on lihtsam leida töötajaid. Algkapitali on vaja vähe või üldse mitte, tarne- ja turustuskanalid on paindlikud.
- Odavus. Äriühingu asutamiskulud on väikesed või puuduvad üldse. Investeeringud ja stardikapital on väikesed. Ruumi vajadus on üldjuhul minimaalne. Risk kaotada raha on väike.
- Asukoha valik. Lihtsam on leida asukohta, kuna mahub tegutsema väga erinevatesse paikadesse. Tänu sellele on võimalik leida madalamat rendihinda.
- Usaldusväärsed töötajad. Töötajad on enamjaolt lähikondsed, sõbrad, tuttavad või pereliikmed ja seega usaldusväärsed. Juht teab, mida nad oskavad, teavad ja on suutelised tegema.
- Kiirus. Turu muutustele saab reageerida kiirelt ja juhtida operatiivselt.

Samal ajal on väikeettevõtetel ka puudusi (Väikeettevõtte plussid ja miinused):

- Haavatavus. Probleemid on kerged tekkima kriisides, konkurentsis, varustushäiretes või spetsialisti lahkumisel.
- Reservid. Reservid on väikesed või puuduvad üldse.
- Ebastabiilne rahastus. Igapäevast äri rahastada on keeruline, näiteks saada laenu tegevuse laiendamiseks, uute seadmete soetamiseks või olemasolevate laenude refinantseerimiseks.
- Müük. Toote müügiargumendid vananevad, lao puudumine või selle kõrge renditasu pidurdab tootmist ja tellimuste täitmist.

- Sõltuvus suurkliendist. Suurkliendi äralangemisel mõjutab see sissetulekuid märkimisväärselt.
- Kulude kontrollimatus. Ühe kuluartikli hinna ootamatu suurenemine viib toote lõpphinna konkurentsist välja. Võetud laenu tekivad lisaraskused toimetulemisel.
- Efektiivsus. Väiketootmine ei pruugi olla efektiivne.
- Omaniku „sunnisraius“. Omanik peab ise täitma paljusid tööülesandeid ja seetõttu võivad tal olla pikad tööpäevad ning ülekoormus võib tekitada stressi.
- Risk kaotada investeeritud kapital. Võib jääda ilma oma säästudest või jääda võlgu laenuandjatele.

Nii ettevõtja kui ka riigi seisukohast on väikeettevõtted väga olulised. Enamik Eesti ettevõtteid (Statistikaameti andmeil 98% äriühingute üldarvust) on mikro- ja väikeettevõtted, milles on hõivatud üle poole töötajatest ja millesse laekub üle poole ettevõtete kogutulust (Väikeettevõtte plussid ja miinused).

Regiooni tasandil saab hinnata väikeettevõtluse tulemuslikkust kvantitatiivsest aspektist kõige paremini kolme järgmise näitaja alusel: majanduslik edukus, väikeettevõtete arv 1000 elaniku kohta (ettevõtlusaktiivsus) ja väikeettevõtete jätkusuutlikkus (Siimon 2005).

Võtame ühte seda näitajat ja võrdleme väikeettevõtluse aktiivsust Eesti suurimates linnades (vt tabel 3) 2019. aastal.

**Tabel 3. Eesti väikeettevõtluse aktiivsus 2019. a**

| Regioon | Elanike arv | Väikeettevõtete arv | Väikeettevõtteid<br>1000 elaniku kohta |
|---------|-------------|---------------------|--|
| Tallinn | 453 033     | 3 051               | 6,73                                   |
| Tartu   | 99 641      | 584                 | 5,86                                   |
| Narva   | 57 842      | 143                 | 2,47                                   |
| Pärnu   | 51 888      | 267                 | 5,15                                   |
| Eesti   | 1 359 742   | 6 779               | 4,99                                   |

Allikas: Eesti statistika andmebaas. Autori koostatud.

Tabelist saame näha, et kõige väiksem väikeettevõtluse aktiivsus suurimate Eesti linnade hulgas on Narvas. Narva väikeettevõtluse aktiivsus on kaks korda väiksem kui kogu Eesti sama näitaja.



Ettevõtlusaktiivsust iseloomustavad ka ettevõtete, sh majanduslikult aktiivsete ettevõtete arvu järjepidev kasv. Oluline on ka ettevõtete jätkusuutlikkus, st tegutsema jäänud ettevõtete osatähtsus äriregistris olevate ettevõtete arvust. (Siimon, Kaseorg 2008)

Mõiste „jätkusuutlikkus“ (ingl *sustainability*) kasutatakse tihti ettevõtete ja ettevõtlusega seotud uuringutes ja teaduslikes artiklites. Jätkusuutlikkuse teadvustamine ja tähtsustamine ettevõtete juhtide poolt avaldub ettevõtete strateegilistes plaanides. Paljud tegevjuhid on algselt ja eelkõige majanduslikel põhjustel hakanud ellu viima muudatusi oma ettevõtete ärimudelites. On leitud, et paremate praktikate ning vastutustundlikuma tegutsemise abil on võimalik oluliselt parandada ettevõtete finantstulemusi ja rahavoogu. Ettevõtted suudavad leevendada finantsriske, säilitada oma parim töötajaskond, luua tugevamad ja mainekamad kaubamärgid, tegutseda suuremas koostöös ümbritseva kogukonnaga. (Pajur, Sooraja 2020)

## **1.2. Kriisi olemus ja kriiside liigid**

Sõna „kriis“ tuleneb kreeka keelest ning tähendab muutust, ohtu, pööret, otsustust, lahutust, eraldamist, lahutamist, võimalust (Ugur 1999).

Majanduse ja ettevõtluse vaatenurgast on kriis muutus – ootamatu või pikema aja jooksul kujunenud –, mis tekitab kohest lahendamist vajava pakilise probleemi. Kriis on sündmus, mis võib mõjutada või hävitada terve ettevõtte. Kriise saab jagada nelja liiki, milleks on erinevad eeldused: loomulikud ehk ettevõttega seotud sündmused, tehnoloogia rikked, majanduslikud tegurid või turu ja ärisuhete kriisid. (Norman 2010: 12-13)

Loomulike ehk ettevõttega seotud sündmuste kategooriasse kuulub kaks kriisiliiki: kontrollimatud loomulikud sündmused ning ettevõttega seotud tervise- ja keskkonnakatastroofid (Norman 2010: 13).

Kontrollimatuks loomulikuks sündmuseks saab olla loodusõnnetus. Loodusõnnetuse all mõistetakse loodusjõudude tegevusest põhjustatud hävingulise toimega sündmusi, sealhulgas äkilise hävingulise toimega sündmusi, mis seavad ohtu elu, tervise, loodus- või tootmiskeskkonna. Katastroofiks saab olla näiteks paikkonna keemiline, radioaktiivne või muu saastamine, tööstuslik suurõnnetus, sealhulgas elektrijaamade, kaevanduste, gaasijuhtmete, side-, kommunaal- või elektrivõrkude avariid, ulatuslik tulekahju või plahvatus, muu ulatuslik õnnetus või avarii. Samas kriisikategoorias on ka nakkushaiguse levik. Kõik need sündmused saavad olla eriolukorra väljakuulutamise aluseks. (RT I 1996)

Niisuguseks kriisiks oli 2020. aastal koroonakriis, mis on seotud COVID-19 nakkushaiguse levikuga üle maailma. 2020. aasta juulikuus New York Columbia University poolt avaldatud uuring ütleb, et USA-s esimesel poolaastal 43% väikeettevõtetest olid ajutiselt suletud ja tööhõive oli langenud 40%. (Bartik jt 2020)

Eestis on alates eriolukorra algusest uute registreeritud töötute arv 76018. Praegune töötuse määr on 8,1%, mis on umbes kaks korda rohkem kui 2019. aasta keskmine töötuse määr. (Statistikaamet) (EAS 2020)

Ettevõttega seotud tervise- või keskkonnakatastroof on raskete tagajärgedega sündmus, mis on otseselt ettevõttega seotud, ehkki ettevõtte ei pruugi olla selle põhjustaja. Ettevõtte on selle lahendamise eest vastutav või teda peetakse selle lahendamise eest vastutavaks. Niisuguseks sündmuseks saavad olla näiteks ettevõtte vastutusalas toimuvad katastroofiliste tagajärgedega õnnetused, nagu on suur nafta- või kiirgusleke. (Norman 2010: 13)

Teine kriisi liik on seotud tehnoloogiariketega. Infoajastul sõltuvad kõik ettevõtted ääretult palju tehnoloogiast. Levinumad tehnoloogilised probleemid, mis võivad kujuneda kriisiks, on andmekaotus, turvalisuse risk, infotehnoloogiast sõltuvus ja vananenud seadmed. (Norman 2010: 14-15)

Andmete kaotus on kulu. Andmete kaotuse korral on otsesed kulud need, mis kaasnevad andmete taastamisega. Samas otsesed kulud ei ole aga kogukulud. Andmete kaotuse puhul on tegemist ka kaudsete kuludega, mis mõjutavad andmeid kaotanud organisatsiooni rahalist seisu. Sellisteks kuludeks on õiguslikeks sammudeks (juhul kui konkreetne andmekaotus seda eeldab) kulutatud rahalised vahendid, üldine moraali langus ja sellest tulenev tootlikkuse vähenemine ning ka andmete kaotuse avalikuks tuleku korral kahju ettevõtte mainele. (Õmblus 2019)

Turvalisuse risk on iga aastaga suurenenud probleem. Erinevate raportite ja kokkuvõtete kohaselt registreeriti 2020. a esimesel poolaastal pea sama palju küberrünnakuid kui terve 2019. aasta jooksul kokku. Küberkurjategijad kasutasid ära inimeste ebakindlust seoses COVID-19 pandeemiaga ning alates märtsist kasvasid rünnakud hüppeliselt. (Telia 2020)

Infotehnoloogia on suur sõltuvus. Ettevõtted sõltuvad tänapäeval tugevasti infotehnoloogiast, isegi lühike interneti- või telefoniühenduse kadu võib ettevõtte tegevust tõsiselt mõjutada. (Norman 2010: 15)

Vananenud seadmed võivad ka viia suure kriisini. Kui inimesed töötavad seadmetega või ebastabiilse võrguga, kohtuvad nad iga päev väiksemate kriisidega: halvad töötingimused, probleemid tähtaegadest kinnipidamisega, kaotsiläänud e-kirjad. Kõik see saab olla tõelise kriisi alguseks. (Norman 2010: 15)

Kolmas kriisi liik on majanduskriis. Majanduskriis on seotud majandusliku tsükli langusfaasiga. Selles faasis väheneb tarbimine, mille tulemuseks vähenevad ka tootmine ja investeeringud. Majanduskriisi jooksul langeb kogu majanduslik aktiivsus, suureneb töötuse määr, ettevõtete ja inimeste võlad, paljud ettevõtted lähevad pankrotti. (Haralambie 2011)

Näiteks võib tuua 2008. aastal alanud majanduskriisi, mille tõttu läks pankrotti üle kahe korra rohkem ettevõtteid kui eelnenud 2007. aastal (Rand 2016).

Neljas kriisiliik on kriis ärisuhetes. Äritegevus sõltub inimestest ettevõttes ja väljaspool seda, nagu on äripartnerid, tarnijad ja kliendid. Tihtipeale need kriisid lähtuvad tavalistest kommunikatsiooni probleemidest. (Norman 2010: 17)

Kõik need ülalpool kirjeldatud kriisid võivad mõjutada ettevõtte mainet, töötajaid ja töövõimet. Kui suur see mõju on, sõltub aga eeskätt ettevõtte ülemusest ja tema võimekuselt seda kriisi juhtida.

Belás, Macháček, Bartoš ja teised väidavad oma artiklis „*Business Risks and the Level of Entrepreneurial Optimism among SME in the Czech and Slovak Republic*“, mis on seotud äririskidega ja ettevõtliku optimismi tasemega, et finantskriisi perioodil halvenes olukord VKEde äris märkimisväärselt Tšehhi ja Slovakkia väikeste ja keskmiste ettevõtete tulemuslikkuse ja kasumlikkuse languse tõttu. Kõige olulisem äririsk on tururisk, millele järgneb finants- ja lõpuks isiklik risk. Uuring näitas, et Tšehhi ja Slovakkia väikeste ja keskmiste ettevõtete kasumlikkus vähenes 15%. Vaatamata sellele Tšehhi ja Slovakkia VKEde omanike ja juhtide optimismi tase jäi väga kõrgeks. (Belas jt 2014)

Boin ja teised leiavad, et enamik organisatsioone polegi ülesehitatud eesmärgiga avastada lähenevaid kriise. Organisatsioonid on loodud lihtsalt selleks, et teha mõnda asja hästi, nagu näiteks teenindada kliente, pakkuda kõrgharidust või hoida rongid käigus. Nende

töötajad võivad küll mõelda riskidele oma otseses tegutsemisvaldkonnas ning olla selles tähelepanelikud ja võimekad, kuid kriisid ei tunne turvalisi valdkondade piire, nad võivad tekkida täiesti ootamatute asjaolude kombinatsioonidest. Seetõttu tuleb organisatsioone kriiside otsimisele sundida teadlikult. Üks levinumaid tööriistu selleks on riskianalüüs (Vaarik 2014).

### **1.3. Riskijuhtimise mõiste ja olemus**

Selleks, et valmistada ennast ette kriisiolukordadeks, saab ettevõtte juhtkond analüüsida võimalikke riske ja juhtida neid. Riskijuhtimine on riskidega süstemaatiline tegelemine eesmärgiga vältida ja ennetada riske või vähendada vältimatute riskide negatiivset mõju. Riskijuhtimises eristub kaks põhilist osaprotsessi: riskianalüüs ja vastumeetmete rakendamine. Riskianalüüs on süstemaatiline kindlas korras läbiviidud tegevus, mitte range protseduur. Enamasti pole selleks tarvis põhjalikke matemaatilisi teadmisi. Meetod riskianalüüsi läbiviimiseks peaks olema küllaltki lihtne, et seda rakendada võimalikult paljudes erineva profiili ja tegevusvaldkonnaga ettevõttes. (Riskianalüüs 2005)

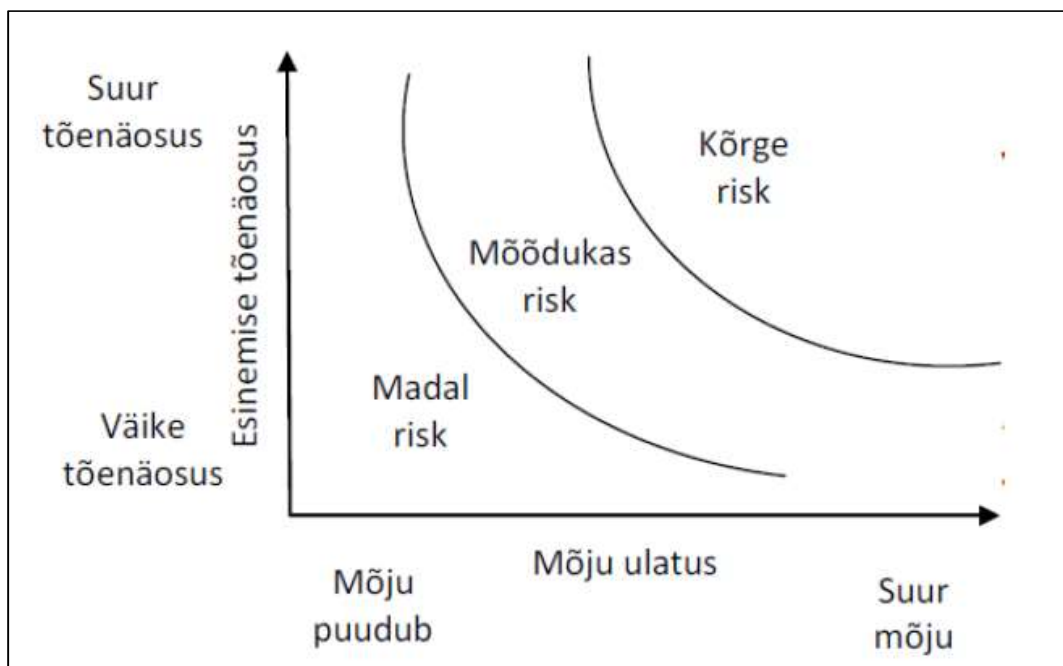
Riskianalüüsi teostatakse järgmiste etappidena (Tamberg 2019):

- riskide avastamine ja liigitamine;
- riskide hindamine;
- riskide maandamine;
- riskide käsitlemine (reageerimine, leevendavate meetmete rakendamine).

Riski avastamise ja liigitamise etapil tuleb uurida tüüpilisi ettevõtete vigu ja tihedalt tekkivaid probleeme (nii organisatsioonis kui ka väljaspool), eriti oma ettevõtte tegutsemisvaldkonnas. Kõik võimalikud riskid tuleb kirja panna, kasutades süstemaatilist kaardistamist valdkonniti (tehnika, aeg, raha, personal jne) ja riski päritolu alusel: sise- või väliskeskkonna riskid. (Tamberg 2019) (Boitnott 2019)

Riskide hindamise etapil tuleb välja selgitada ja määratleda, mis riskid on suuremad ja ohustavad Teie ettevõtet kõige rohkem. Seejärel on vaja keskenduda eelkõige neile. (Tamberg 2019)

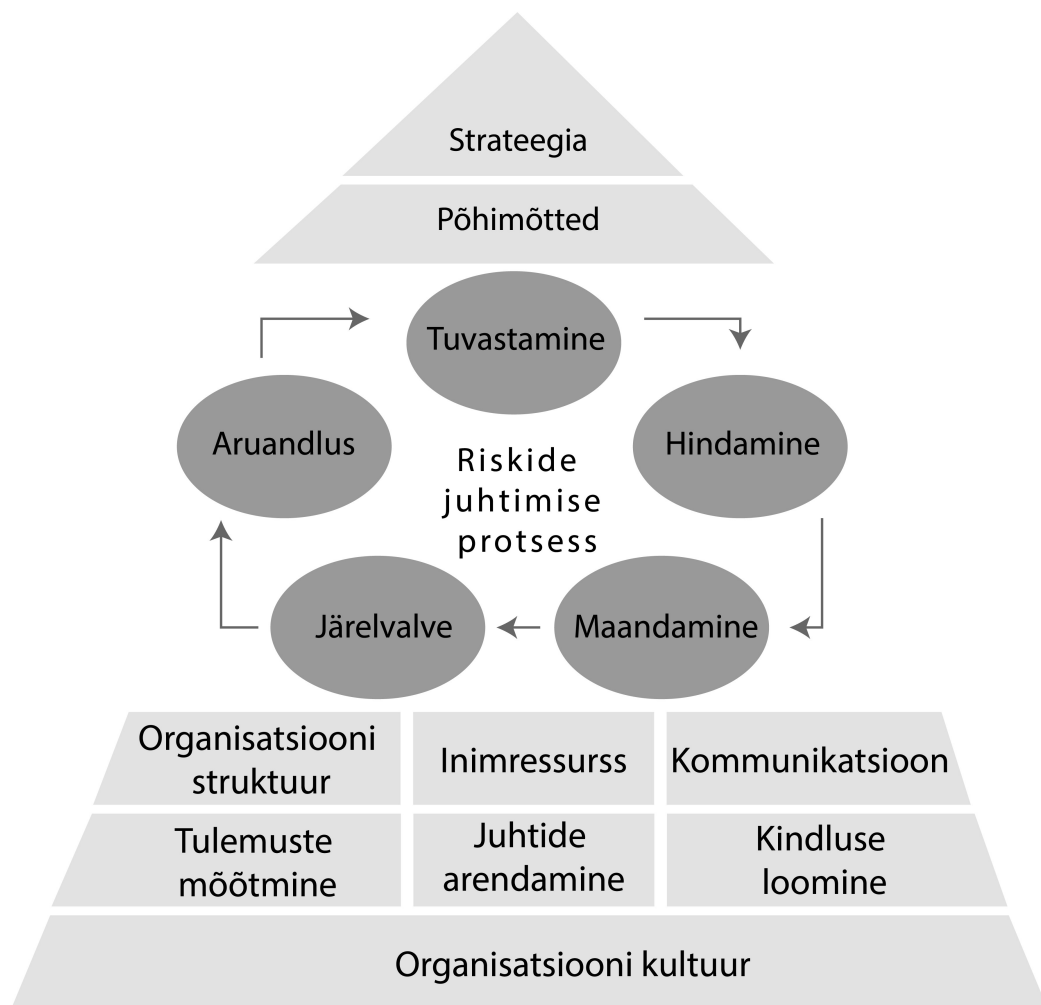
Jooniselt 1 näeme, et iga riski olulisus sõltub selle riski tõenäosusest ja võimalikust mõjust. Seejärel saab hinnata iga riski tõenäosust ja mõju ettevõttele ning nende korrutamisel saab teada riski olulisuse.



Allikas: Tamberg 2019.

**Joonis 1.** Riskide olulisus.

Riski maandamine on nii mõju kui ka tõenäosuse ennetav vähendamine. Ennetada, maandada ja vältida saab eelkõige sisekeskkonnaga seotud riske – näiteks kompetentsi vajakajäämise puhul võib kasutada töötajate koolitamist, konsultantide kaasamist, tellimist väljastpoolt jne. Riskide puhul, mille täidminekut (materialiseerumist) ei õnnestu vältida, rakendatakse korrektiivseid ehk tagajärgi leevendavaid meetmeid. Eelkõige väliskeskkonna riskide puhul saab ennetavalt kaaluda, milliste vastumeetmetega saaks vähendada riski tagajärgede mõju. Vastumeetmete kavandamisel ja valikul tuleb võrrelda alternatiivsete lahendite maksumust, eeliseid ja puudusi. Kui risk peaks materialiseeruma, tuleb rakendada varuplaan, mille juures tuleb samuti tegeleda pideva kontrolli ja koordineerimisega. (Tamberg 2019)



Allikas: AS PricewaterhouseCoopers Advisors.

**Joonis 2.** Riskijuhtimise raamistik.

Joonisel 2 on hästi nähtav, et riskijuhtimise protsess on üks tähtsamaid organisatsiooni juhtimises. Riskijuhtimine on tegevus, mille eesmärgiks on aidata ettevõttel mõista, hinnata ja juhtida organisatsiooni ohustavaid asjaolusid, et tagada ettevõtte edukus ja vähendada võimalikke tagasilööke. Edukas riskijuhtimine suurendab ettevõtte läbipaistvust ning annab kindlustunde ettevõtte omanikele. Riskijuhtimine võimaldab ohjata ja suunata tulevikusündmusi. Tõhus riskijuhtimine pole ettevõttele koormaks, seda viib ellu juhtkond vastavalt kehtestatud põhimõtetele ja kooskõlas organisatsiooni kultuuriga. (PWC 2012)

Richardsi (2002) järgi ettevõtjate peamised omadused on kõrge riskivalmidus ja optimistlik meelestatus õnnestumise osas (Siimon, Kaseorg 2008). See on hästi loogiline, kuna ettevõtlikkus eeldab võtta riske oma äri alustamisel. Ettevõtte algab riskidest ja

sellega jätkub. Seepärast tundub, et riskijuhtimine peab olema iga ettevõtja kasulikuks vahendiks.

Aga Bruweri jt (2013) uuring, mis oli läbi viidud Cape Townis ja oli keskendunud väikeettevõtetele, näitas, et väikeettevõtted tegelikult kasutavad mingeid riskijuhtimise meetodeid, aga teevad seda mitteformaalselt. Tähendab, et mingit kindlat (formaalset) riskijuhtimise raamistikku väikeettevõtete kasutusel ei ole. Bruwer jt (2013) järeldavad, et väikeettevõtete jätkusuutlikkust saab tunduvalt parandada, võttes eelkõige kasutusele kohandatud riskijuhtimisraamistiku.

Selle väitega on nõus ka Eesti Rahandusministeerium, mis avaldas 2013. aastal juhendmaterjali organisatsioonide jaoks riskijuhtimise osas. Antud juhendi järgi selleks, et riskijuhtimine oleks efektiivne, peab riskijuhtimise raamistik asutuses (hoolimata asutuse suurusest ja eesmärkidest) sisaldama kindlaid elemente. Formaalse riskijuhtimise protsessi rakendamisse tuleb suhtuda kui eraldi protsessi, millel on selged eesmärgid, tulemusmõõdikud, rakendusplaan, ressursid ning seire ja hindamine. Organisatsioon vajab kindlustunnet, et riskijuhtimise protsess toimib. Riskijuhtimine ja sisekontrollisüsteem on omavahel tihedalt seotud. Puudused riskijuhtimises viitavad võimalikele nõrkustele sisekontrollisüsteemis. (Riskijuhtimise protsessi hindamine 2013)

## 2. NARVA VÄIKEETTEVÕTETE VALMISOLEK KRIISIOlukordadeks

### 2.1. Uuringu metoodika

Empiirilises osas viiakse läbi uuring, mille peamiseks eesmärgiks on aru saada, kas ja kuidas on Narva väikeettevõtted ettevalmistatud võimalikeks kriisiolukordadeks ning kuidas nende ettevõtete juhatajad suhtuvad riski- ja kriisijuhtimisse. Uuringus kasutatakse kombineeritud metoodikat. Esimeseks uuringumeetodiks on kvalitatiivsete andmete kogumine ankeetküsitluse abil ja nende andmete kvantitatiivne ja kvalitatiivne analüüs. Küsitlus on suunatud Narva väikeettevõtete juhatajatele. Küsitlus meetodina võimaldab koguda maksimaalselt standardiseeritud andmeid suure hulga ettevõtjate kohta, mis teeb uuringu tulemusi representatiivsemaks ja usaldusväärsemaks. Küsitlus (vt Lisa) on koostatud teooria peatükis käsitleva teooria alusel. Ankeedis on 13 küsimust, kõik küsimused on kinnised. Enamikku küsimustest saab analüüsil kvantifitseerida ja kasutades aritmeetilist keskmist anda tendentside ülevaadet. Eeldatakse, et küsitluse tulemused võimaldavad mõista uurimisprobleemi üldist tausta.

Detailsemaks probleemi uurimiseks kasutatakse teise meetodina väikeettevõtete esindajate intervjuerimist. Viiakse läbi kvalitatiivsed poolstruktureeritud intervjuud, mille eesmärgiks on saada ettevõtjatest nende põhjendusi peamiste küsitluse trendvastuste kohta. Intervjuude tulemuste mõistmiseks kasutatakse kvalitatiivset analüüsi.

### 2.2. Uuringu kogum ja valim

Empiirilise uuringu üldkogum on kõik Narva väikeettevõtted. Need on Narva linnas registreeritud (seisuga 01.01.2021) ettevõtted, milles töötavad 10–49 inimest. Selleks, et küsitlusuuringu tulemused oleksid esinduslikud ja hiljem laiendatavad meie uuringu kogumile kui ainult küsimustiku täitnud ettevõtted (ettevõtete esindajad), kasutatakse küsitlusuuringus tõenäosuslikku valimit. (Beilman 2020)

Ankeetküsitluse valimi moodustamiseks kasutatakse juhuvaljävõtet. See tähendab, et iga üldkogumi liige saab võrdse võimaluse olla valimisse valitud. Juhusliku valimi suurus on 108 ettevõtet. Valimi suuruse arvutamiseks kasutati tõenäosusliku valimi kalkulaatorit. Meie uuringu valimi suurus eeldab, et selle usaldusnivoo on 95% ja veapiirid on 5%. Põhjalikumalt on meie uuringu juhuvaljävõtte moodustamist kirjeldatud alapeatükis 2.3. Küsitluse valimi moodustamise etapil autor eeldas, et vastanud respondentide arv saab olla oluliselt väiksem kui valimisse sattunud ettevõtjate arv. Sellega tulemused muutuvad



subjektiivsemaks ja uuringu usaldusväärtus langeb. Just selleks, et saadud tulemusi toetada, kasutatakse teise meetodina intervjuud.

Intervjueerimiseks moodustatakse sihipärane valim kolmest ettevõtetest, mis tegutsevad erinevates tegevusharudes. Intervjueeritakse üks Narva väikeettevõtte esindaja igast järgmisest tegevusvaldkonnast: kaubandus, teenindus ja tootmine. Antud juhul on tegemist väikemahulise mittetõenäolisusliku valimiga, mille tõttu ei saa intervjueerimise tulemusi üldistada uuringu üldkogumile ehk kõikidele Narva väikeettevõtetele. Tulemuste analüüs aga aitab paremini mõista põhjalikke tendentse riski- ja kriisijuhtimise osas Narva väikeettevõtjate hulgas. Tasub mainida, et intervjuude tulemused saavad olla ka subjektiivsed, kuna 2020. aasta kriis (mille kogemus on suures osas intervjuude teemaks) võib mõjutada erinevatest valdkondadest ettevõtteid väga erinevalt. Aga ilmselt seepärast on intervjueerimiseks võetud organisatsioonid, mis tegutsevad absoluutselt erinevates tegevusharudes.

### **2.3. Uuringu korraldus**

Esmalt uuringu üldkogumi leidmiseks saadeti Eesti Äriregistrisse päring. Päringu eesmärgiks oli saada Narva väikeettevõtete nimekiri. Uuringu kogumisse sattumise tingimused olid järgmised:

- ettevõtte on kantud Eesti Äriregistrisse;
- ettevõtte on registreeritud Narva linnas;
- ettevõtte töötajate arv on 10–49 inimest;
- ettevõtte on kantud registrisse enne 01.01.2020;
- ettevõtte on tegutsev seisuga 01.01.2021.

Antud kriteeriumidele sobisid Äriregistri andmetel 150 ettevõtet. Nende hulgast moodustati juhuvalim suurusega 108 ettevõtet. Esiteks oli koostatud kõikide kogumisse sattunud ettevõtete nimekiri ning iga ettevõtte oli nummerdatud. Seejärel juhuvalimi moodustamiseks kasutati juhuslike arvude tabelit. Selline tabel koostati Exceli juhuarvude generaatori abil, kasutades funktsioone RAND ja RANK.EQ. Antud funktsioonide abil leiti 108 juhuarvu. Iga arv määras ühte konkreetset väikeettevõtet, mis oli juhuslikult meie valimisse sattunud. Sellisel viisil oli täidetud metoodiline nõue – üldkogumi igal liikmel on võrdne võimalus sattuda valimisse (Õunapuu 2012).

Küsitluseks oli koostatud Google Formsis ankeet eesti ja vene keeles. Ankeet sisaldas 13 kinnist küsimust valikvastustega. Küsimused olid koostatud eeskätt esimeses peatükis

käsitletud teooria põhjal. Ankeedi eeldatav täitmise aeg oli kolm minutit. Viide ankeedile koos motivatsioonikirjaga saadeti e-postiga igale valimisse sattunud ettevõttele.

Uuringu teiseks meetodiks – intervjuerimiseks – oli moodustatud sihipärane valim kolmest ettevõtetest. Telefoni teel lepidi kokku ja viidi läbi kolm intervjuud Narva väikeettevõtete esindajatega erinevatest tegevusvaldkondadest. Valimisse sattus ettevõtteid, kes ei osalenud ankeetküsitluses. Intervjuerimisel kasutatakse samasugust küsitluse ankeeti, lisaks küsitakse ettevõtjatest oma vastuste põhjendusi ja arvamusi küsitluse peamiste tulemuste kohta.

Viimase uuringuetapina on kõikide saadud andmete töötlemine, sünteesimine ja analüüsimine ning järelduste tegemine.

#### **2.4. Uuringu tulemused**

Antud alapeatükk annab ülevaadet uuringu tulemustest. Tulemused on esitatud kvalitatiivses ja kvantitatiivses mõõtmes. Ankeetküsitluse ja intervjuerimise tulemused on kombineeritud omavahel ja analüüsitud kõik koos. Analüüsiks kasutatakse ka esimese peatükis kasutatud teooriat. Kõik see võimaldab kohe näha uuringu tulemuste kogupilti ja teha vajalikke järeldusi.

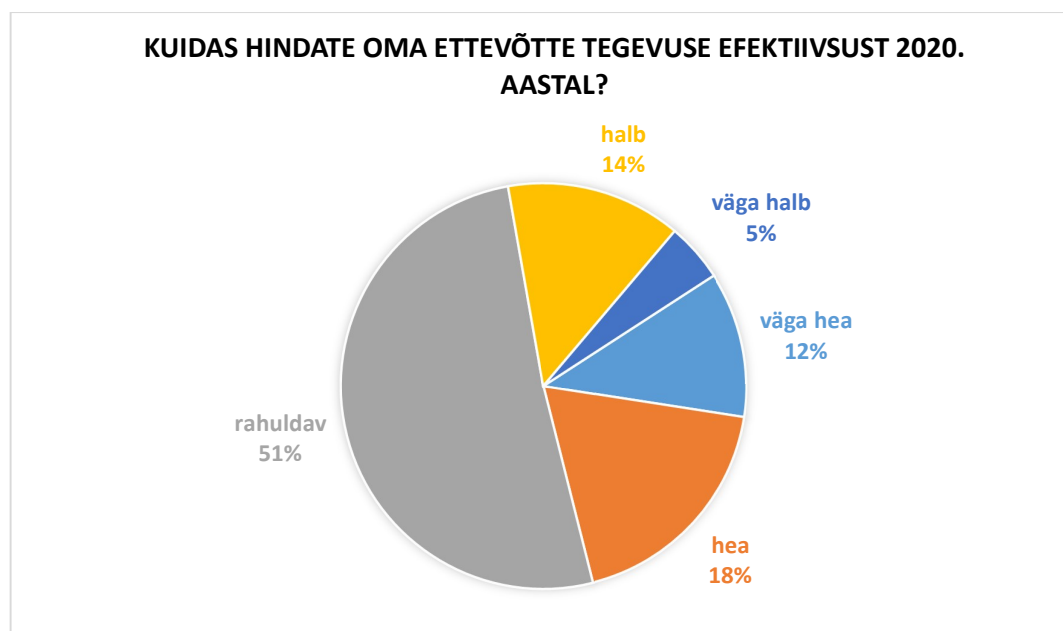
Analüüsides meie juhuvalimit, osutus, et neli ettevõtet olid pankrotis. Võib eeldada, et nad ei elanud üle 2020. aasta kriisi. Oleks huvitav, kui nad vastaksid ka meie uuringu küsitlusele, aga kuna see võib olla valulik nende ettevõtjate jaoks, jätsime nad küsitlusest välja. Kokku saadeti ankeetküsitlus 104 väikeettevõtjale. Küsitlusele vastasid 43 ettevõtjat.

Tulemusi analüüsides on asjakohane mõista, et uuringus olid nõus osalema vaid need ettevõtted, kes said positiivselt hakkama 2020. ja 2021. aastatel jätkunud kriisi mõju ja tagajärgedega. See võib muuta meie uuringu tulemusi subjektiivseteks. Samuti saadud vastuste hulk ei anna teha meie uuringut esinduslikuks ja üldistada tulemusi kõikidele Narva väikeettevõtetele. Aga kindlasti annab märgata põhitendentse ja arutada neid meie intervjueritavate ettevõtjatega. Intervjuu ajal ettevõtjad erinevatest tegevusharudest vastasid samadele ankeetküsimustele, kommenteerisid ja põhjendasid omamoodi saadud tulemusi. See andis meie küsitluse tulemustele lisandväärtust.

Ankeetküsitluse tulemused on esitatud selles peatükis koos intervjueritavate ettevõtjate arvamusega või kommentaariga. Privaatsuse ja konfidentsiaalsuse huvides igale intervjuus osalevale ettevõtjale oli omistatud täht, mis on edaspidi kasutatud töös: K –

kaubandusega tegelev ettevõtja, T – teenindusega tegelev ettevõtja ja F – tootmisega tegelev ettevõtja.

Kõigepealt ettevõtjatelt küsiti, kuidas nad hindavad oma ettevõtte tegevuse efektiivsust 2020. aastal (Joonis 3). Enam kui pool küsitlejatest vastasid, et hindavad seda rahuldavalt. kaheksa juhti hindavad oma ettevõtte tegevuse efektiivsust 2020. aastal hästi, viis – väga hästi, kuus – halvasti ja ainult kaks – väga halvasti. Aritmeetiline keskmine on 3,2. See näitaja ütleb, et keskmine Narva väikeettevõtte hindab oma 2020. a efektiivsust natuke paremaks kui rahuldav. See saab tõestada kas meie eeldust, et uuringus osalesid enamasti positiivse kogemusega ettevõtjad või tegelikult head ja õiget juhtimise taset väikeettevõtjate seas.



**Joonis 3.** Vastuste jaotus küsimusele "Kuidas hindate oma ettevõtte tegevuse efektiivsust 2020. aastal?" (autori koostatud).

Ettevõtjad K ja F hindasid oma ettevõtte 2020. aasta tegevuse efektiivsust väga hästi, T – rahuldavalt. Ettevõtte K ütleb, et väga üllatuslikult 2020. aasta kujunes üheks paremaks majandusperioodiks 11-aastases tegevuses. 2020. aasta märts oli ainus kuu, mil käive ja müügitulu märgatavalt langesid. K ettevõtte juhatuse liikme sõnul 2020. aasta märtsikuu oli koroonakriisi võtmeperioodiks Eesti ettevõtjate jaoks. Tol ajal kuulutati ametlikult välja eriolukord ja hakati kehtestama esimesi tõsiseid piiranguid seoses Covid-19 levikuga. Vaatamata sellele, et eriolukorra algusega K ettevõtte kauplus jätkas töötamist, müügid langesid otsekohe. Ettevõtte juhatus otsustas väheneda võrdeliselt töötajate töötunde ja palka järgmise kahe kuu jooksul. Hiljem see võimaldas saada Töötukassalt

palgatoetust märtsikuu eest. K ettevõtte omaniku sõnul kõik töötajad suhtusid antud muudatustesse mõistvalt. Väga palju tähelepanu pööras K ettevõtte 2020. a oma esinduse renoveerimisele ja e-poe arenemisele: valiku laienemisele ja turundusele. Alates aprillist müügid hakkasid tunduvalt kasvama nii kaupluse esinduses kui ka e-poes. 2020. aasta ülejäänud kolm kvartali näitajad ületasid eelmise majandusaasta näitajaid keskmiselt 15% võrra. K ettevõtja meelest võimaldasid antud kasvu nii juhatuse poolt õigesti valitud strateegia ja asjakohaselt tehtud muudatused kui ka tarbijate ahastus. „Inimesed said kiiresti aru, et puhkus ja välisreisid jäetakse sel aastal ära ja otsustasid kulutada oma kokkuhoitud raha asjadele, mis saaksid rõõmustada neid argielus,“ ütleb K ettevõtte omanik.

F ettevõtte omanik samuti hindab oma ettevõtte 2020. aasta tegevuse efektiivsust väga hästi. Ettevõtja sõnul 2020. aasta oli väga raske, aga samal ajal tõi palju ootamatuid üllatusi. Aasta alguses ettevõtte kannatas tõsiselt teadmatuse tõttu. Ettevõtja F nõustub, et eriolukorra algus oli võtmeperioodiks, mis nõudis omaniku igaminutilist kontrolli. „Aasta alguses oli hirmus, et pandeemiaga tulnud kriis mõjutab tõsiselt nõudlust ja see tegelikult mõjutab, aga vastupidi meie ootustele, nõudlus on suurenenud,“ ütleb F ettevõtte juht. Ettevõtte leidis 2020. aastal uusi turge, suurendas oma töötajate hulka ja tootmismahu. Tellimuste arv on tõsiselt kasvanud ja tulemusena 2020. majandusaasta müügitulu ületas kõiki eelmiste tegevusaastate näitajaid.

K ja F ettevõtjad mõlemad väidavad, et meie ankeetküsitluse esimese küsimuse tulemused on päris positiivsed, kuna kriisiolukorras, kui mitmed ettevõtted olid sunnitud üldse peatama ajutiselt oma äritegevuse, keskmine efektiivsuse näitaja enam kui 3,0 – on hea lootustandev tulemus. K ettevõtja lisab ka, et saab aru neist ettevõtjatest, kes hindasid oma aasta tulemusi „halvasti“, kuna olid mingid ärialad, mida pandeemia ja kriis tugevamini mõjutasid. Tema meelest aga need kask ettevõtjat, kes vastasid „väga halvasti“, üldse ei üritanud tekkinud probleeme lahendada.

T ettevõtte esindaja hindas oma ettevõtte 2020. aasta tegevuse efektiivsust rahuldavalt. Tema sõnul, teenindusega tegelevate ettevõtete enamik hindaks seda näitajat samasuguselt ja meie küsitluse tulemused tõestavad seda. Paljud teenindusega tegelevad ettevõtted sunniti 2020. aastal oma äritegevust peatama või tõsiselt piirama. Vaatamata sellele, et riik aitas neid ettevõtteid erinevate toetustega, aasta majandusnäitajad olid võrreldes eelmiste „tavaliste“ aastatega nähtavalt nõrgemad.

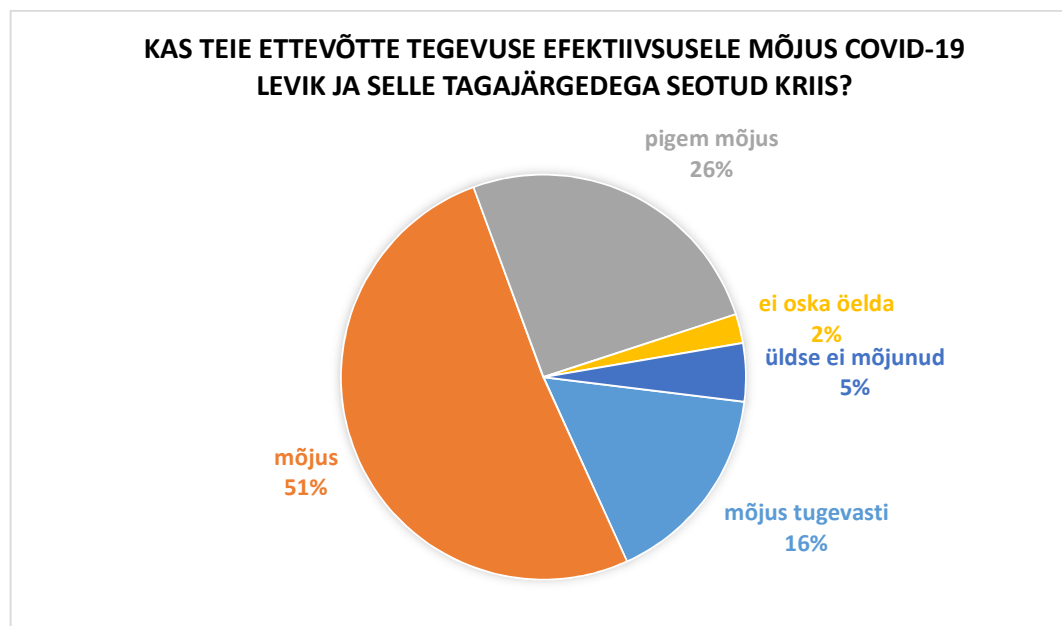
Kui praegu ei võta arvesse seda, et uuringus on osalenud hoopis vähem ettevõtjaid, kui meie tõenäosuslik valim eeldas, siis saab öelda, et uuringu küsitluse esimesele küsimusele saadud vastused näitavad üldiselt positiivset pilti. Maailma ja Eesti uuringud näitavad, et suuremal osal ettevõtetest on tekkinud kriisi tõttu tõsised probleemid, mille järeltuleks said halvad finantsnäitajad, kadunud töajad ja arenguvõimalused. Samal ajal meie uuringu tulemused ütlevad, et keskmine Narva väikeettevõtja on enam kui rahul oma ettevõtte tegevuse efektiivsusega 2020. aastal. Kriisi ajal see on tõesti edu ja seda edu saab arvestada eeskätt ettevõtete omanike teenena. Teooriast teame, et väikeettevõtte üks peamisi tunnuseid on omanikupoolne juhtimine (Kuura 2001: 374). Tähendab, et need enamasti positiivsed aastatulemused on seotud otseselt ettevõtjate juhtimise, oskuste, otsuste ja üldse igapäevase tegevusega.

Teisalt saab neid algtulemusi teisiti tõlgendada. Esiteks, juba uuringu alguses osutus, et neli ettevõtet valimist olid pankrotis. Teiseks, 61 ettevõtjat ei vastanud uuringu ankeetküsitlusele üldse. Kui 2021. aasta esimese kolme kuu eest neli ettevõtet pankrotistusid, siis veelgi rohkem firmasid on praegusel hetkel teel pankrotti või lihtsalt kannatavad tugevasti kriisilukorra tõttu. Meie uuringu temaatika nende jaoks on ärritusallikas, ja on hästi arusaadav, miks nad ei soovinud meie ankeetküsitlusele vastata. Eesti Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse fondi andmetel üks peamisi väikeettevõtete miinuseid on haavatus (Väikeettevõtte plussid ja miinused). Selle hulgas saab olla ka ettevõtte omaniku tunnete haavatus, aga sealt juba sünnib probleem. Kui ettevõtja ei saa asjaolusid kainelt hinnata, siis tema ettevõttel võivad tekkida veelgi tõsisemad probleemid.

Järgmised kolm küsimust ankeedist (Joonised 4, 5 ja 6) olid seotud 2020. aasta kriisiga, selle mõju ja tagajärgedega. Päris oodatavasti enamik ettevõtjatest märkas 2020. aastal koroonakriisi mõju oma ettevõtte tegevuse efektiivsusele – 40 ettevõtjat vastasid, et koroonakriis „mõjus tugevasti“, „mõjus“ või „pigem mõjus“. Tähendab, et umbes 93% küsitlusest arvasid, et nende ettevõtte tegevuse efektiivsusele mõjus Covid-19 levik ja selle tagajärgedega seotud kriis. Üks ettevõtja vastas „ei oska öelda“ ja ainult kaks, et 2020. aasta kriis üldse ei mõjunud nende ettevõtte tegevusele. Vastuste aritmeetiline keskmine selles küsimuses võrdub 3,7. See näitab, et koroonakriis ja sellega seotud piirangud ja tagajärjed tõenäoliselt mõjutasid nähtavalt juhuslikult võetud Narva väikeettevõtet.

Järgnevalt küsiti ettevõtjatelt, mis mõju see oli – kas positiivne või negatiivne (Joonis 5).

30 ettevõtjat ehk 70% küsitlevatest ütlesid, et kriisi mõju oli negatiivne, 10 inimest väitsid, et nende jaoks mõju oli positiivne ja sama nagu eelmises küsimuses, kolme inimese arvates kriis üldse ei mõjutanud nende ettevõtete tegevust. Eeldatavasti üks ettevõtja, kes teises küsimuses vastas „ei oska öelda“, otsustas siinkohal, et kriis ikkagi ei mõjutanud tema ettevõtet või tema lihtsalt seda ei märganud.



**Joonis 4.** Vastuste jaotus küsimusele "Kas Teie ettevõtte tegevuse efektiivsusele mõjus Covid-19 levik ja selle tagajärgedega seotud kriis?" (autori koostatud).

Intervjueeritavad K ja F ettevõtjad vastasid, et Covid-19 levik ja selle tagajärgedega seotud kriis mõjutas nende ettevõtte tegevust ja näitajaid üldiselt positiivselt. Suurenenud nõudlus võimaldas F ettevõttele leida uusi turge nii Eestis kui ka välismaal – Soomes ja Rootsis. Enne aastat 2020 ettevõtte ei tegelenud oma toodete ekspordiga. Ettevõtja meelest ainsaks negatiivseks koroonakriisi mõjuks olid uute käitumisnormidega seotud ebamugavused töökohal ja töötajate närvilisus kriisiolukorra alguses. Seetõttu juhtkond panustas maksimaalselt jõudu, et töötajad tunneksid end turvaliselt. Juba 2020. aasta juulis seoses tootmismahu suurenemisega võeti tööle kaks uut tavatöötajat ja üks erispetsialist.

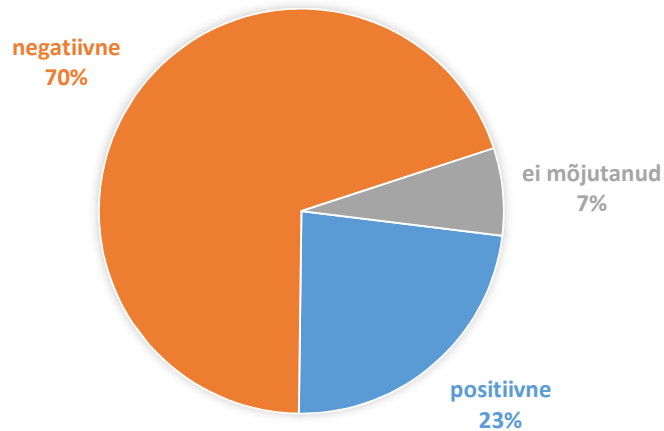
Jällegi väga sarnane vastus oli K ettevõtte esindajal. Tema tunnetas 2020. aasta kriisi positiivsena, kuna vaatamata igasugustele piirangutele, keeldudele ja raisatud närvidele, ettevõtte väljus kriisiolukorrast uuendatuna ja parendatuna. „Kriis veel jätkub ja keegi ei oska täpselt öelda, millal ja kuidas see lõpeb. Võib-olla selle kriisi asemele tuleb mingi teine kriisiolukord, majanduskriis näiteks. Aga meil on hea meel, et meie ettevõtte võitis

antud probleemist maksimaalselt palju kasu: e-poe kasvanud funktsionaalsus ja valik, renoveeritud müügiesindus, suurenenud müügitulu – päris head tulemused kriisiajaks,“ ütleb K ettevõtte omanik. Kommenteerides meie uuringu küsitluse tulemusi, ettevõtja lisab, et tema arvates on väga imelik, et keegi ettevõtjatest vastas „ei mõjunud“. Tema meelest see ei ole üldse võimalik. „Kui keegi ei märganud kriisi mõju, siis tema kaotas uusi võimalusi,“ – ütleb ta. K ettevõtja väidab, et iga kriisi tagajärjeks on kas positiivne või negatiivne mõju. Võib nii juhtuda, et saab mõlemat leida, aga mõju ei pea puuduma. See väide ühildub ka lõputöö autori eelnevalt tehtud järeldusega.

Ettevõtte T oli nende hulgas, kes hindasid koroonakriisi mõju negatiivselt. Ettevõtja ütleb, et nad püüdsid kasutada eriolukorra aega maksimaalse kasuga. Piirangute ajal oli võimalik teha väikest remonti ettevõtte salongis. Tasub öelda, et vaatamata tõsiselt langenud käibe ja töötundide vähenemisele, ettevõtte T isegi ei katsetanud, et taotleda Eesti Töötukassalt palgatoetust. „Mulle tundub, et meie ettevõtte ei vastaks toetusprogrammi tingimustele,“ ütleb ettevõtja.

Muidugi ei ole päris õige võrrelda erinevatest tegevusaladest ettevõtete juhatajaid, kuna igaüks asub erinevas olukorras. Aga selles kohas on väga hästi nähtav erinevus K ja T ettevõtjate vahel. K – tunneb paremini kriisiolukorda ja püüab maksimaalselt kiiresti julgestada oma ettevõtet – vähendab palka ja tööaega, taotleb ja saab palgatoetust. Samal ajal otsib, kuidas saab areneda ja teeb korralikult samme sellesse suunda. T – lihtsalt loodab, et kriis varsti lõpeb ja kõik pöördub tagasi lähtekohta. Viimane lähenemine on rangelt lubamatu, eriti väikeettevõtluse puhul. Esimeses peatükis käsitletud teoorias on teada, et üheks tõsiseks väikeettevõtluse miinuseks on nõrgad reservid ja ebastabiilne rahastus, seepärast omanik peab mitte „lootma“, vaid ette võtma kõike, mis on võimalik oma ettevõtte julgestamiseks.

**KAS KORROONAKRIISI MÕJU TEIE ETTEVÕTTE TEGEVUSELE OLI  
PIGEM POSITIIVNE VÕI NEGATIIVNE?**



**Joonis 5.** Vastuste jaotus küsimusele "Kas koroonakriisi mõju Teie ettevõtte tegevusele oli pigem positiivne või negatiivne?" ( autori koostatud).

Nende kriisi mõjuga seotud küsimuste tulemused tõestavad, et kriis on tavaliselt sündmus või muutus, mis tekitab kohest lahendamist vajava pakilise probleemi ja saab mõjutada või hävitada terve ettevõtte (Norman 2010: 12-13). Aga samal ajal tasub mäletada, et sõna „kriis“ üheks tähenduseks on „võimalus“ (Ugur 1999). Küsitluse ja intervjuu tulemustest saab väita, et Narva väikeettevõtted tajuvad seda võimalust päris hästi. Neljandik küsitlevatest ja kaks kolmest intervjuueeritavast tõestasid seda, 2020. aasta kriisi mõju positiivselt hinnates.

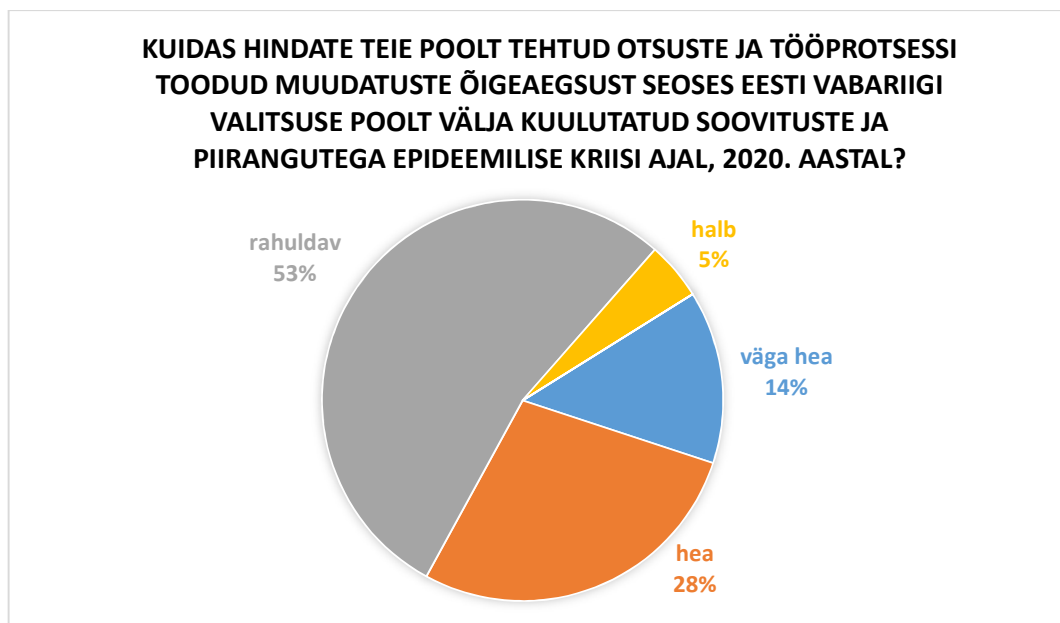
Järgmine ankeedi küsimus oli pühendatud kiireageerimisele. Üks väikeettevõtluse suurimaid eeliseid on vastuvõetavate otsuste kiirus (Väikeettevõtte plussid ja miinused). Ametliku bürokraatia puudus võimaldab väikeettevõtete juhatajatele läbi viia nõutavaid muudatusi nii kiiresti, kui olukord vajab. Seepärast küsiti ettevõtjatelt, kuidas nad hindavad enda poolt tehtud otsuste ja tööprotsessi toodud muudatuste õigeaegsust seoses Eesti Vabariigi Valitsuse poolt välja kuulutatud soovitude ja piirangutega epideemilise kriisi ajal, 2020. aastal.

Vastused antud küsimusele on kajastatud Joonisel 6. Positiivseks küljeks on see, et keegi ettevõtjatest ei valinud vastust „väga halvasti“ ja ainult kaks inimest hindasid seda „halvasti“. Negatiivseks on aga see, et 23 ettevõtte juhti on vastanud antud küsimusele „rahuldav“. Ühelt poolt võib see tähendada, et enamik Narva väikeettevõtjatest on suhteliselt enesekriitilised ja nende arvates võiksid nad veelgi paremini 2020. aasta kriisiolukorras tegutseda. Teisalt, niisugused tulemused saavad lihtsalt tähendada, et



ettevõtjad eriti ei kasuta ühte peamist väikeettevõtluse eelist – kiirust. Alternatiivina saab ka eeldada, et vastuvõetud otsused ja elluviidud muudatused olid kiired, aga mitte päris asjakohased. 12 ettevõtjat on vastanud, et hindavad enda poolt tehtud otsuste ja tööprotsessi toodud muudatuste õigeaegsust kriisi ajal „hästi“ ja kuus – „väga hästi“. Aritmeetiline keskmine vastus on 3,5. See eeldab, et keskmine Narva väikeettevõtte juhatas on päris rahul sellega, kui kiiresti ja aegsasti tema poolt võetakse vastu otsused kriisi ajal.

Üllatuslikult kõik kolm intervjuueeritavat ettevõtjat hindasid oma otsuste ja muudatuste õigeaegsust „väga hästi“. Tundub, et see küsimus sai ettevõtjate jaoks kõige isiklikumaks. Keegi ei soovinud tunnista mingit oma viga ja rääkida sellest. Kui eelnevatele küsimustele ettevõtjad vastasid päris avatult, siis selle küsimuse puhul oli kõikidel nähtav soov edasi minna. K ettevõtja ütles lihtsalt, et tegi selles kriisiolukorras kõike, mis oli võimalik ja nii kiiresti, kui oli võimalik. F ettevõtja vastas, et tema ei harjunud kahtlema oma otsustes ja lisas, et kui tema kahtleb selles, siis kahtlevad ka nende otsuste õigsuses tema töötajad. Sellega võib halveneda kollektiivisene õhkkond. T ettevõtja ütles ka, et nad jälgisid pidevalt Eesti Vabariigi Valitsuse pressiteateid ja tegutsesid vastavalt uutele normidele. T ettevõtte juhatuse liikme sõnul, selles kriisiolukorras sõltus palju rohkem riigist kui meie tegevuste õigeaegsusest.

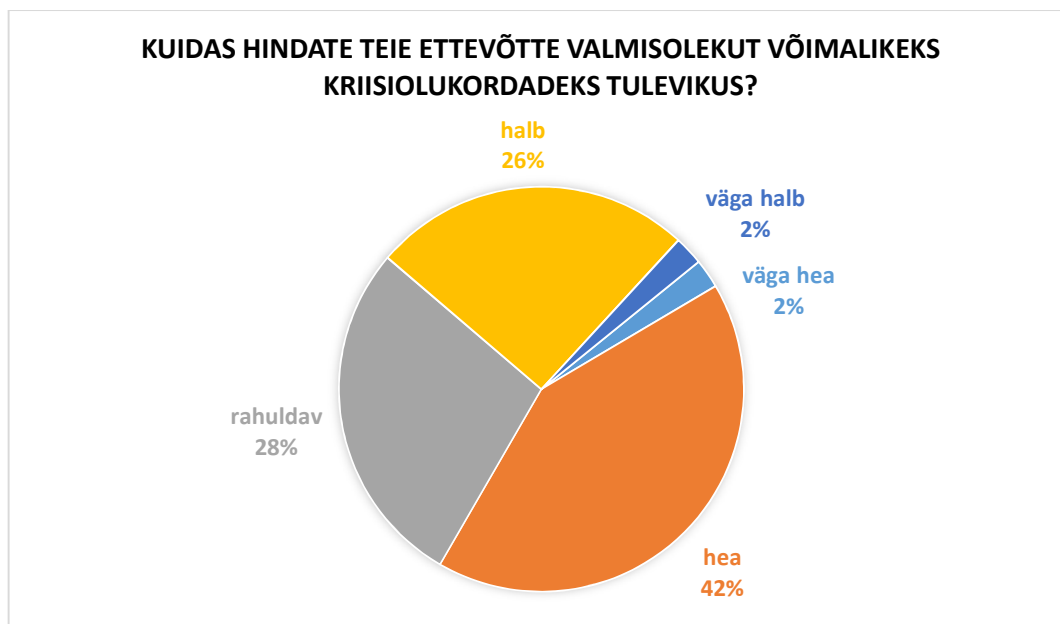


**Joonis 6.** Vastuste jaotus küsimusele "Kuidas hindate Teie poolt tehtud otsuste ja tööprotsessi toodud muudatuste õigeaegsust seoses Eesti Vabariigi Valitsuse poolt välja kuulutatud soovitusete ja piirangutega epideemilise kriisi ajal, 2020. aastal?" (autori koostatud).

Üllatuslikult kõik kolm intervjuueeritavat ettevõtjat hindasid oma otsuste ja muudatuste õigeaegsust „väga hästi“. Tundub, et see küsimus sai ettevõtjate jaoks kõige isiklikumaks. Keegi ei soovinud tunnista mingit oma viga ja rääkida sellest. Kui eelnevatele küsimustele ettevõtjad vastasid päris avatult, siis selles küsimuses oli kõikidel nähtav soov edasi minna. K ettevõtja ütles lihtsalt, et tegi selles kriisiolukorras kõike, mis oli võimalik ja nii kiiresti, kui oli võimalik. F ettevõtja vastas, et tema ei harjunud kahtlema oma otsustes ja lisas, et kui tema kahtleb selles, siis kahtlevad ka nende otsuste õigsuses tema töötajad. Sellega saab halveneda kollektiivi sisene õhkkond. T ettevõtja ütles ka, et nad jälgisid pidevalt Eesti Vabariigi Valitsuse pressiteateid ja tegutsesid vastavalt uutele normidele. T ettevõtte juhatuse liikme sõnul, selles kriisiolukorras sõltus palju rohkem riigist kui meie tegevuste õigeaegsusest.

Nendest vastustest on jäänud palju mõtlemisainet. Huvitav, et ettevõtjad märgatavalt ei soovinud oma vigadest rääkida. Saab küll eeldada, et vead tegelikult puudusid, aga tundub rohkem, et need vastused tõestavad eeldust, et küsitletud ettevõtjad ei oska vajalikul tasemel ennast kritiseerida. Selles osas saab juba eeldada, et Narva väikeettevõtetel võivad tekkida probleemid riskijuhtimisega, kuna riskijuhtimine vajab muuhulgas oma vigade ja sellega seotud riskide head analüüsimist.

Järgnevalt küsiti ettevõtjalt, kuidas nad ise hindavad oma ettevõtte valmisolekut võimalikeks kriisiolukordadeks tulevikus. Vastuste jaotamine on toodud Joonisel 7. Üks ettevõtja vastas, et hindab oma ettevõtte valmisolekut järgmiseks võimalikuks kriisiks „väga halvasti“. Sellest saab eeldada, et praegune kriis mõjutas tema ettevõtet paratamatult ja ettevõtte asub vaevälises seisundis. Võimalik, et antud ettevõttel on palju võlgnevusi, puuduvad reservid ja ettevõtja arvates järgmist kriisi tema ettevõtte üle ei ela. 11 küsitletud inimest või ligikaudu üks neljandik hindavad oma ettevalmistust „halvasti“. See näitab, et need ettevõtjad on ka raskes olukorras, aga see fakt, et nad ei valinud vastust „väga halvasti“, toob mingit lootust, et nad saavad ikka hakkama järgmiste raskustega. Kõige populaarsemad vastused sellele ankeedi küsimusele olid „rahuldav“ ja „hea“ – 12 ja 18 vastavalt. Üldine pilt ütleb, et vaatamata praegustele raskustele, Narva väikeettevõtete juhid hindavad enamasti optimistlikult oma ettevõtte valmisolekut võimalikeks kriisiolukordadeks tulevikus. Üks inimene isegi vastas, et tema ettevõtte on selleks valmistatud väga hästi. Võib eeldada, et ettevõtte on kiires arengufaasis ja tulevikukriisid praegu omanikku ei hirmuta. Selles võib seista ka ettevõtte suur puudus, mille kohaselt ei pööra juhatusest piisavalt tähelepanu võimalikele riskidele.



**Joonis 7.** Vastuste jaotus küsimusele "Kuidas hindate Teie ettevõtte valmisolekut võimalikeks kriisiolukordadeks tulevikus?" (autori koostatud).

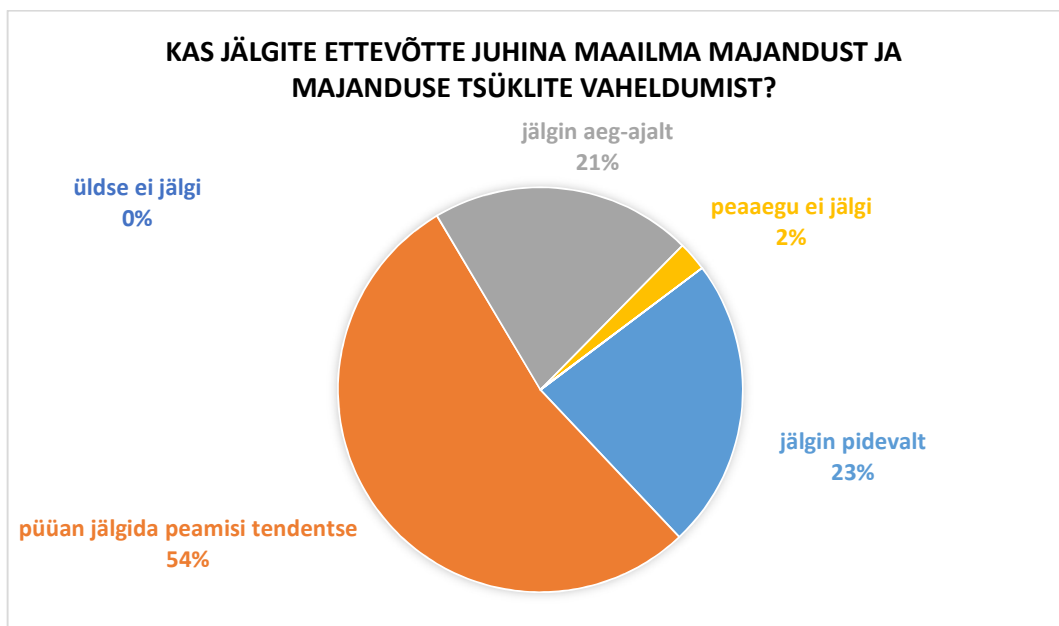
Intervjuude tulemused näitasid sarnast pilti. K ettevõtte juhataja ütleb, et temal on optimistlikud prognoosid ja ta hindab oma ettevõtte valmisoleku heaks. „Praegune kriis ei lõppenud veel ja rasked ajad on kindlasti ees. Hoiaime küll mees, et võimalik majanduskriis on lähedal ja peame arvatavasti reserve moodustama, aga tegutseme ikkagi kordamööda,“ lisab ettevõtja. Antud vastus tõestas omamoodi varemat eeldust, et ettevõtjate positiivne meeleolu järgmisteks kriisideks on seotud rohkem nende lootustega, aga mitte arvestamise ja analüüsiga. Seda veelgi rohkem tõestas intervjuu ettevõtte T omanikuga, kes samuti vastas „hästi“, aga ei osanud seletada, miks tema ettevõtte valmisolek on hea tema meelest. Väga üllatuslikult ettevõtja F vastas antud küsimusele „rahuldav“. Tema arvates praegused ettevõtte edusammud ei tähenda mitte midagi. „Olukorda saab korraga muuta. Nii juhtuski 2008. aastal, kui majanduskriis tuli ja nõudlus meie toodangule langes järsult,“ ütleb ettevõtja.

Vaadates selle küsimuse tulemustele, saab esialgselt kergesti vastata antud lõputöö olulisemale küsimusele „Jah, Narva väikeettevõtted on päris hästi ettevalmistatud kriisiolukordadeks,“ aga kohustuslikult tasub lisada, „nende ettevõtete omanike arvates“. Nii eelmised kui ka järgmised küsitluse ja intervjuu vastused lubavad kahelda, et need arvamused ei pruugi olla tõesed.

Käsitletud teooriast saime juba teada, et sõltuvalt tekkimise põhjusest, kriise saab jaotada mitmesse liiki. Järgmised kolm küsimust võimaldavad vaadata, kuidas ettevõtete juhid on potentsiaalselt valmis erinevateks kriisi liikideks, mille hulgas on majanduskriis

(Joonis 8), keskkonna loomulike sündmustega seotud kriis (Joonis 9) ning tehnoloogia kriis (Joonis 10). Ettevõtjatele küsiti, kuidas nad jälgivad nende kriiside eeldusi ja igasuguseid eeldustega seotud uudiseid.

Enam kui pool vastajaid ehk 23 ettevõtjat püüavad ettevõtte juhina jälgida maailma majanduse peamisi tendentse. 10 küsitletud ettevõtjat pidevalt jälgivad maailma majandust ja majanduse tsüklite vaheldumist. Umbes viiendik ehk üheksa ettevõtjat on vastanud, et jälgivad seda „aeg-ajalt“. See on suur näitaja niisuguse vastuse jaoks. Kaasaegses maailmas, kus kõik värskemad uudised on kergelt saadaval, oleks õigem ikkagi seda jälgida. Majandustsüklite vaheldumine on teaduslik fakt. Tähendab, et jälgides maailmamajandust, ettevõttel on palju võimalusi nii kiiremaks arenguks kui ka kriisiks ettevalmistamiseks. Üks ettevõtja isegi andis vastuse „peaaegu ei jälgi“. Sellise vastuse puhul tundub, et ettevõtlus ei ole tema elus päris tähtis. Tasub mainida, et keegi küsitlevatest ei valinud vastust „üldse ei jälgi“.

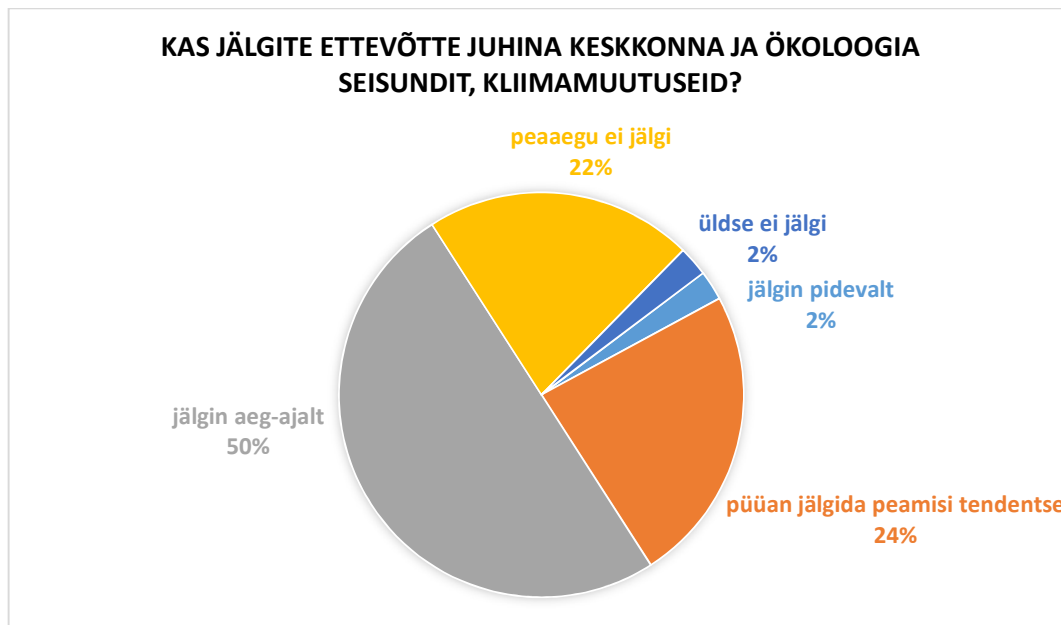


**Joonis 8.** Vastuste jaotus küsimusele "Kas jälgite ettevõtte juhina maailma majandust ja majanduse tsüklite vaheldumist?" (autori koostatud).

Kõik intervjuus osalevad ettevõtted valisid ka kõige populaarsema vastuse „püüan jälgida peamisi tendentse“. T ettevõtja sõnul seda on rohkem kui piisavalt, et julgestada oma ettevõtet. „Mind ei huvita majandus nagu teadus, see huvitab mind ainult nagu protsess, mis otseselt saab mõjutada minu ettevõtet. Selleks pean mina seda jälgima,“ ütleb tema. K ettevõtja ütleb, et erilist pingutust niisugune jälgimine ei nõua. „Majanduse uudised on igal pool ja sina saad isegi ilma oma soovita neid põhilisi tendentse jälgida,“ lisab tema. F ettevõtja meenutas uuesti 2008. a majanduskriisi ja ütles, et sealt peale üritas tema

majandusteadust mõista ja jälgib majandusega seotud uudiseid, et aru saada, mis maailmas toimub.

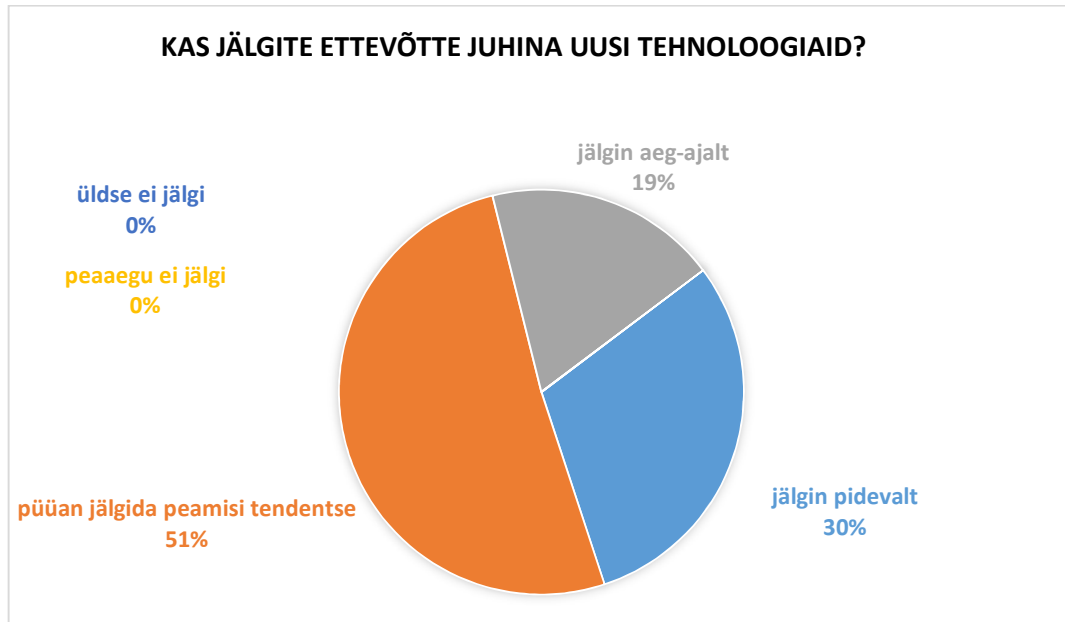
Vaadates Joonisele 9, saab kohe märgata, et suhtumine keskkonna ja ökoloogia seisundi, kliimamuutuste uudistesse on täiesti teine. Pool küsitletud ettevõtjatest jälgivad seda „aeg-ajalt“, 10 püüavad jälgida peamisi tendentse ja ainult üks ettevõtja vastas, et jälgib seda pidevalt. Samuti üks inimene valis vastuse „üldse ei jälgi“ ja üks inimene üldse ei vastanud sellele küsimusele. Sellistest tulemustest võib eeldada, et päris suur osa ettevõtjaid üldse ei saa aru, miks niisugused asjad nagu keskkonna ja ökoloogia seisund või kliimamuutused peavad neid huvitama. Seda eeldust tõestavad ka intervjuude vastused. Kui eelmisele küsimusele vastates, ettevõtjad andsid kohe oma vastuse, siis see küsimus sundis neid võtma väikest pausi. K ettevõtja vastas, et jälgib keskkonnaga seotud uudiseid „aeg-ajalt“, T ja F püüavad jälgida peamisi tendentse. Kõik intervjuus osalevad ettevõtjad said põhjalikult seletada, miksniisuguseid asju on kasulik ja vajalik jälgida. Aga nende sõnul on maailmas palju teisi asju, mida juhina tasub tähelepanelikumalt jälgida. K ettevõtja arvates praegune 2020. aasta kriis ei too palju muudatusi inimeste mõistlikusse. „Võtab veel päris palju aega seni, kui me hakkame loodusele, keskkonnale ja ökoloogiale ja tervisele piisavalt tähelepanu pöörama,“ ütleb tema.



**Joonis 9.** Vastuste jaotus küsimusele "Kas jälgite ettevõtte juhina keskkonna ja ökoloogia seisundit, kliimamuutuseid?" (autori koostatud).

Kui keskkonna loomulike sündmustega seotud kriis saab eeldatavasti kahjustada tulevikus Narva väikeettevõtteid, siis võimalikuks tehnoloogiate kriisiks on need ettevõtted potentsiaalselt väga hästi ettevalmistatud (vt Joonis 10).

Kõik ankeetküsitluse respondendid jälgivad uusi tehnoloogiaid, mis teoorias kaitseb neid hästi võimaliku tehnoloogilise kriisi eest tulevikus. 13 ettevõtjat jälgivad seda pidevalt, 22 – püüavad jälgida peamisi tendentse ja kaheksa – jälgivad aeg-ajalt. Keegi ettevõtete esindajatest ei valinud vastusi „peaaegu ei jälgigi“ või „üldse ei jälgigi“. Need on väga positiivsed tulemused, mis lubavad loota, et vähemalt üheks võimalikuks kriisi liigiks Narva väikeettevõtteid on hästi ettevalmistatud.



**Joonis 10.** Vastuste jaotus küsimusele "Kas jälgite ettevõtte juhina uusi tehnoloogiaid?" (autori koostatud).

Sarnased tulemused olid intervjuudes. F ettevõtja väidab, et niisugustes tulemustes on kindlasti ka niinimetatud e-riigi teene. „Eestlased on tegelikult erinevate uute tehnoloogiatega sõbralikud,“ ütleb tema. Aga vastukaaluks ettevõtja lisab, et see „arenenud eluviis“ on suur sõltuvus ja uutest tehnoloogiatest sõltub mõnikord liiga palju. Seepärast tasub hoolikalt neid tehnoloogiaid rakendada ja kasutusse võtta.

Järgmised küsimused on otseselt seotud riski- ja kriisijuhtimisega ning sellega, kuidas ettevõtjad nendesse suhtuvad. Esiteks küsiti ettevõtjalt, kas on nende ettevõttes keegi, kes riskijuhtimisega tegeleb (vt Joonis 11). Antud küsimuse tulemused käivad natuke vastu varem käsitletud teooria väitele, et väikestes ettevõtetes riskijuhtimisega ei tegeleta. Enamik ettevõtjatest – 26 inimest – vastasid, et nende ettevõttes riskijuhtimisega tegeletakse. Ainult kaheksa ettevõtte riskijuhtimisega ei tegeleta ja üheksa ettevõtte esindajad mingil põhjusel ei saanud sellele küsimusele täpselt vastata ja valisid vastuse „ei oska öelda“. Väga raske öelda, miks väikeettevõtte juhataja ei oska anda täpset vastust sellele küsimusele. Esimeseks ja peamiseks eelduseks on see, et tema lihtsalt ei tunne

seda terminit ja ei tea täpselt, mida see tähendab. Ilmselt sellega saab olla ka seotud asjaolu, et kõik intervjueeritud ettevõtjad vastasid, et nad tegelevad riskijuhtimisega. Vaatamata positiivsetele vastustele, oli tunne, et mitte kõik ettevõtjad ei saa aru, milles riskijuhtimine seisneb. T ja K ettevõtjad vastasid lihtsalt, et riskijuhtimine ongi „riski juhtimine“. Mingit põhjalikumat seletust või põhjendust ei olnud. F ettevõtte kirjeldas, kuidas tema tegeleb riskijuhtimisega, ja see protsess oli väga sarnane sellega, mida oli käsitletud teooria peatükis.

Pärast küsimusele vastamist näidati intervjueeritavatele riski olulisuse arvutamise skeemi (Joonis 1) ja riskijuhtimise protsessi skeemi (Joonis 2). Täiendavaks küsimuseks ettevõtjatele oli, et kas neil on kasutuses mingi sarnane viis arvestada riskide tähtsust ja mõju ning sellega jaotada ettevõtte riske nende olulisuse järgi või kas nende riskijuhtimise protsessil on mingid ühisjooned sellega, mis meie joonise skeemil näha.

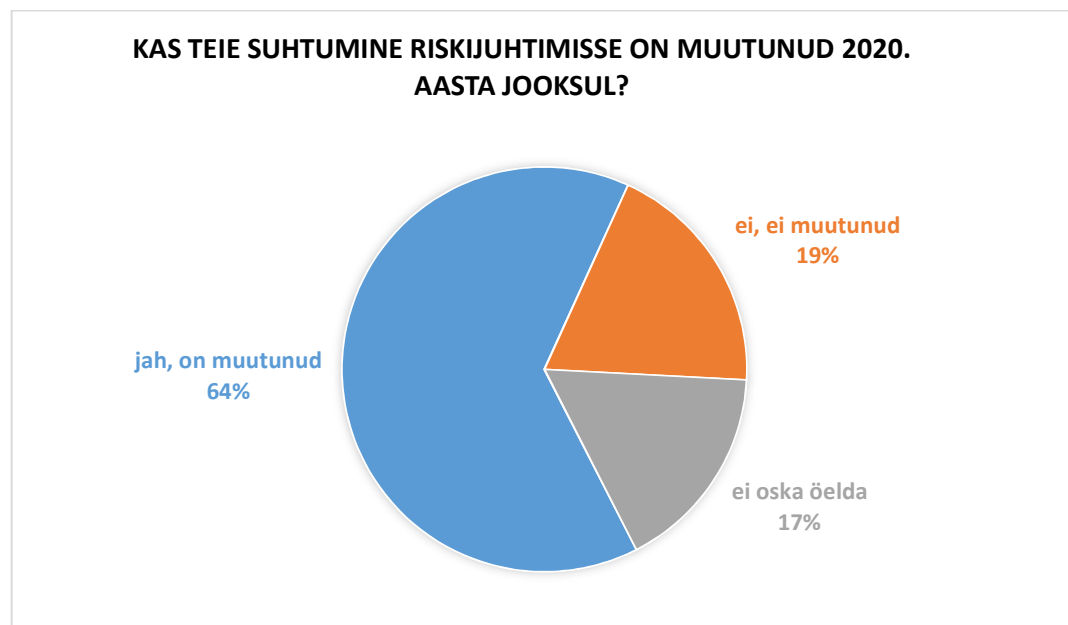
Ettevõtjate vastused olid päris sarnased. Nende arvates need joonised on enamasti riskijuhtimise teaduslik lähenemine. Ettevõtja K ütles, et neid skeeme on võimalik kasutada suurtes ettevõtetes. „Arvan, et meie ettevõtte puhul ei tule nii ametlikult riskijuhtimisega tegeleda. Piisab sellest, et mina alati mõtlen võimalikest riskidest ja sellest, kuidas saab neid riske leevendada,“ lisab tema. F ettevõtja ütles oma vastuses, et pole mõtet riskide olulisust arvestada, kuna kõik riskid on tähtsad. Tasub mainida, et keegi intervjueeritud ettevõtjatest ei pane regulaarselt oma ettevõtte riske kirja.



**Joonis 11.** Vastuste jaotus küsimusele "Kas Teie (või keegi teine Teie ettevõttes) tegelete riskijuhtimisega?" (autori koostatud).

Selles küsimuses intervjuud said kõige kasulikumaks abiks. Kui ankeetküsitluse tulemused olid kahtlevad, aga ikkagi näitasid, et enamik Narva väikeettevõtjaid saab aru, mida riskijuhtimine tähendab ja nad tegelevad sellega, siis intervjuus saadud laiemad vastused näitasid vastupidist. Analüüsides küsitlust koos intervjuuga, saab teha järelduse, mis tõendab teooriat, et väikeettevõtted tihtipeale ei rakenda riskijuhtimise mudelit oma töös. Nende üldlevinud arvamuse kohaselt on juhtimismudelid (sealhulgas riskijuhtimise mudel) välja töötatud pigem suurte ettevõtete vajadusi arvestades. (Alas 2008) (Talvet 2013)

Järgmine ankeetküsitluse küsimus oli pühendatud sellele, kas Narva väikeettevõtjate suhtumine riskijuhtimisse on muutunud 2020. aasta jooksul. Ligikaudu kaks kolmandikku ehk 27 ettevõtjat vastasid, et nende suhtumine riskijuhtimisse 2020. aasta jooksul on muutunud. Kaheksa inimest vastasid, et suhtumine ei muutunud ja seitse – ei oska öelda. Üks ettevõtja mingil põhjusel antud küsimusele ei vastanud. Kui lisada see hääli vastuste gruppide „ei oska öelda“, siis tuleb välja umbes sama nagu eelmisel küsimusel ettevõtjate arv, kes ei saa vastata antud küsimusele. See tõestab meie eeldust, et riskijuhtimine on päris suure Narva väikeettevõtjate hulga jaoks lihtsalt tundmatu asi.



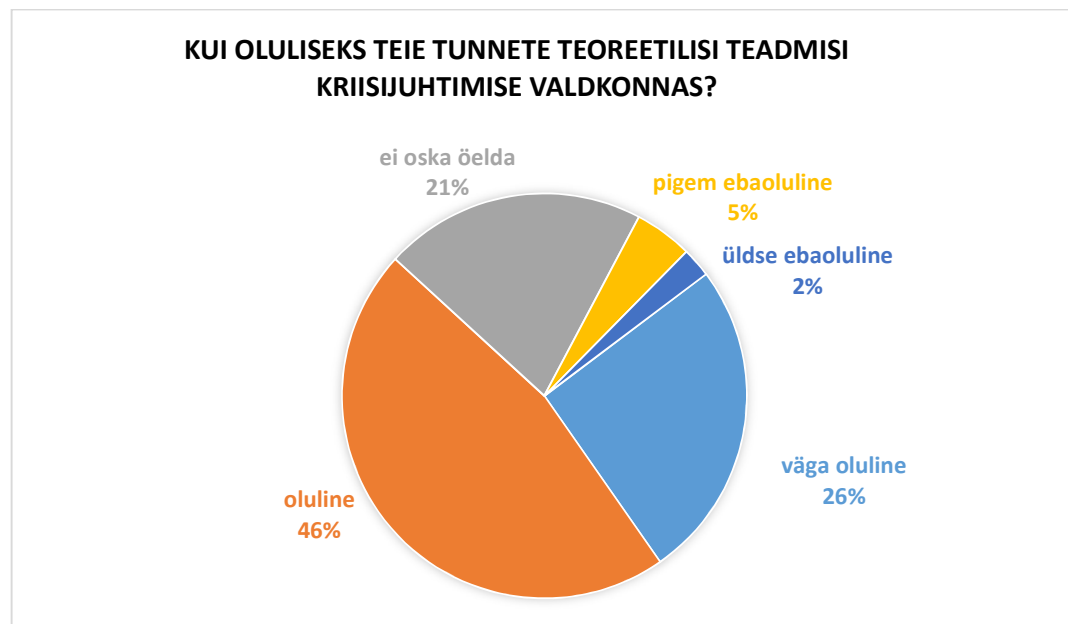
**Joonis 12.** Vastuste jaotus küsimusele "Kas Teie suhtumine riskijuhtimisse on muutunud 2020. aasta jooksul?" (autori koostatud).

Ettevõtja vastas, et tema suhtumine riskijuhtimisse on jäänud samasuguseks. Nagu tema varem jutustas, 2008. aasta majanduskriis on teda tugevasti mõjutanud. Ta ütleb, et riskijuhtimine oli ja on väga tähtsaks ettevõtte juhtimise osaks.



K ja T ettevõtjad vastasid, et 2020. aasta kriis tegelikult mõjutas nende suhtumist riskijuhtimisse, nüüd nad hindavad seda olulisemaks. Tuleb siinkohal jälle meenutada, et eelmise suure kriisi ajal need ettevõtted ei tegutsenud veel. Sellised küsitluse ja intervjuu tulemused võimaldavad teha järelduse, et 2020. aasta koroonakriis mõjutas tõsiselt ettevõtluskeskkonda ning Narva väikeettevõtted said tunda riskijuhtimise väärtuslikkust.

Järgnevalt küsiti ettevõtjatelt kriisijuhtimisest – täpsemalt sellest, kui olulisteks nad tunnevad teoreetilisi teadmisi (Joonis 13) ja oma isiklike kogemusi (Joonis 14) kriisijuhtimise valdkonnas.



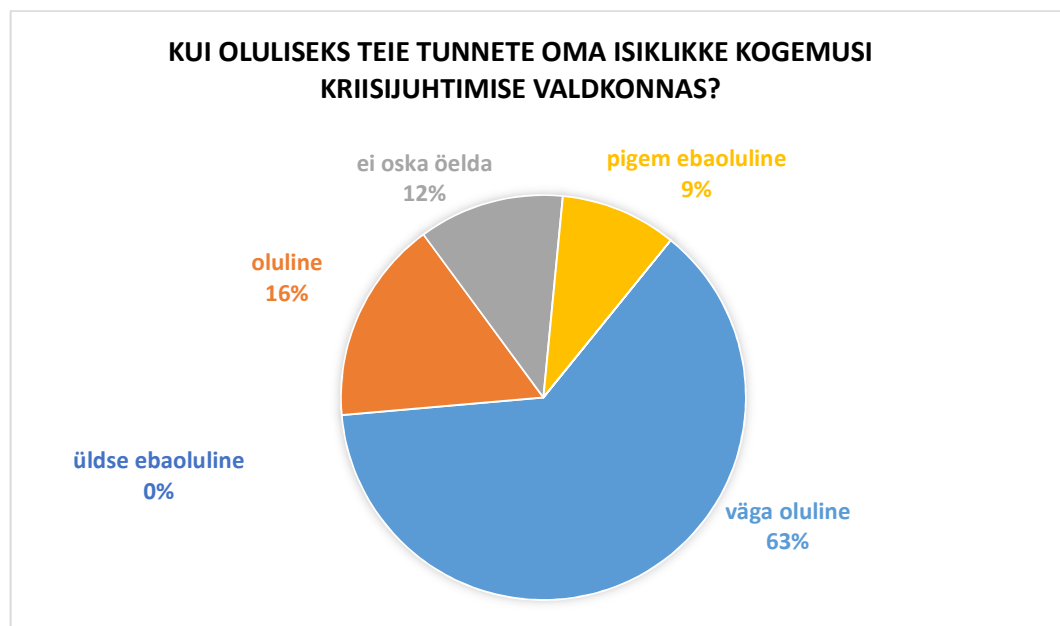
**Joonis 13.** Vastuste jaotus küsimusele "Kui oluliseks Teie tunnete teoreetilisi teadmisi kriisijuhtimise valdkonnas?" (autori koostatud).

Küsitluse tulemused näitasid, et ettevõtjad peavad oma isiklike kogemusi riskijuhtimises palju olulisemateks. 27 ettevõtjat vastasid, et isiklikud kogemused on väga olulised. Samal ajal teoreetilisi teadmisi tunnustasid „väga oluliseks” vaid 11 ettevõtjat.

Teoreetiliste teadmiste olulisuse aritmeetiline keskmine on 3,9. Aga isiklike kogemuste olulisuse aritmeetiline keskmine on 4,2.

Need tulemused käivad kooskõlas eelnevate küsimuste tulemustega. See uuring näitab, et need ettevõtted, mis elasid üle eelmise maailma majanduskriisi ja kohtusid tol ajal suurte raskustega, suhtuvad sellesse teemasse palju tõsisemalt. Aga kuna see kriis oli juba 12 aastat tagasi, on meil praegu palju väikeettevõtjaid, kes seda kriisi ei mäleta või üldse ei olnud tol ajal ettevõtja rollis. Oleme olukorras, milles väikeettevõtlus on ajaga muutunud ja uuendatud, aga harjunud päris stabiilse keskkonnaga. Seepärast paljud ettevõtjad on

kindlad, et nende kogemus on väärtuslikum kui kriisijuhtimise valdkonnas saadud teadmised.



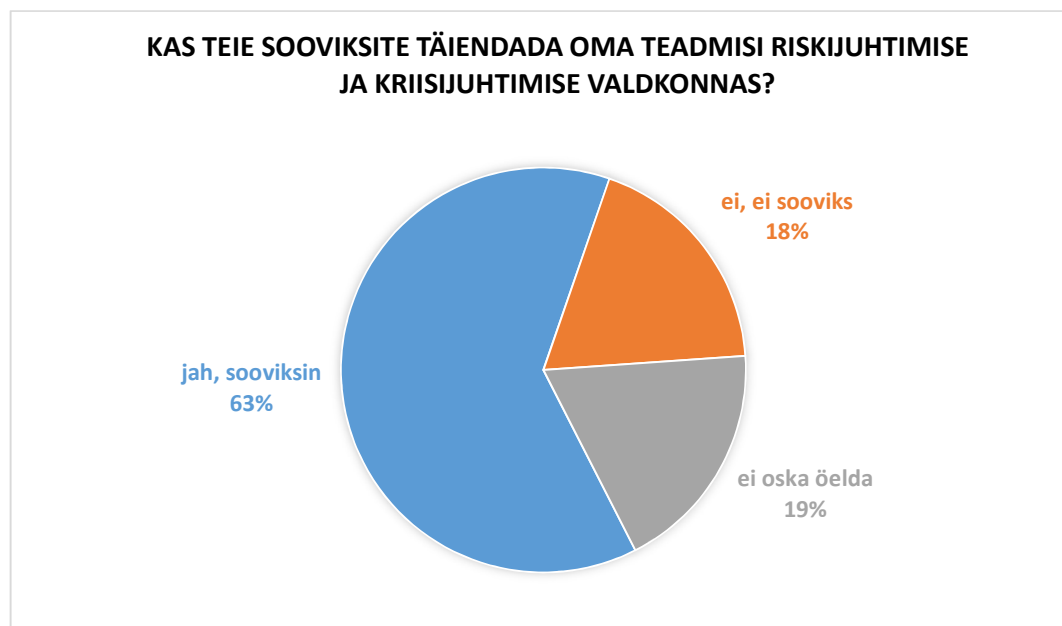
**Joonis 14.** Vastuste jaotus küsimusele "Kui oluliseks Teie tunnete oma isiklikke kogemusi kriisijuhtimise valdkonnas?" (autori koostatud).

Tugineme siinkohal teooriale, mis ütleb, et enamik organisatsioone polegi üles ehitatud eesmärgiga avastada lähenevaid kriise. Organisatsioonid on loodud lihtsalt selleks, et teha mõnda asja hästi, nagu näiteks teenindada kliente, pakkuda kõrgharidust või hoida rongid käigus. Nende töötajad võivad küll mõelda riskidele oma otseses tegutsemisvaldkonnas ning olla selles tähelepanelikud ja võimekad, kuid kriisid ei tunne turvalisi valdkondade piire, nad võivad tekkida täiesti ootamatute asjaolude kombinatsioonidest. Seetõttu tuleb organisatsioone kriiside otsimisele sundida teadlikult. (Vaarik 2014)

Seepärast viimasena küsiti ettevõtjatelt nende soovi täiendada oma teadmisi riskijuhtimise ja kriisijuhtimise valdkonnas. Enamik ettevõtjaid vastasid üllatuslikult, et „jah“, nad sooviksid midagi uut sellest valdkonnast õppida. Kaks ülejäänud viiendikku on vastanud „ei, ei sooviks“ või hoopis „ei oska öelda“. Samasuguselt, positiivse vastusega, lõpetasid vestluse intervjuueeritud ettevõtjad.

Viimane küsimus on väga tähtis. Kui eelnevate küsimuste tulemusi on võimalik mitmeselt tõlgendada, siis siinkohal on kõik täpne. Enamik Narva väikeettevõtjaid sooviksid õppida ja täiendada oma teadmisi riskijuhtimise ja kriisijuhtimise valdkonnas. See on väga positiivne trend, mis tulevikus võimaldab Narva väikeettevõtluse arenemist. Niisugune suur soov ka näitab, et vaatamata enesekriitika halvale tasemele väikeettevõtjate hulgas,

oma mõttes nad saavad aru, et neil midagi ei jätku ja nad tahaksid end arendada juhtimise õpetuses.



**Joonis 15.** Vastuste jaotus küsimusele "Kas Teie sooviksite täiendada oma teadmisi riskijuhtimise ja kriisijuhtimise valdkonnas?" (autori koostatud).

## 2.5. Uuringu järeldused

Vastavalt peatükis 2.4. saadud uuringu tulemustele saab teha mitmeid järeldusi Narva väikeettevõtluse kohta. Esiteks tasub mainida, et uuringus osalenud ettevõtjate väike arv ei anna üldistada saadud tulemusi kõikidele Narva väikeettevõtetele. Vaatamata sellele, et uuringu läbiviimiseks oli koostatud tõenäosuslik valim, mis eeldas tulemuste esinduslikkust, suur osa valimisse saadud ettevõtjaid ei vastanud meie ankeetküsitlusele. See oligi uuringu esimeseks järelduseks. Võib oletada küll, et ettevõtjad ei soovinud oma aega raisata, aga ankeedi täitmine nõudis umbes 3–5 minutit ja nad said valida selle täitmiseks endale sobiva momendi. Seepärast töö autor eeldab, et vastamast loobumise peamiseks põhjuseks oli uuringu temaatikaga seotud ärritus. Epideemiline kriis, mis algas 2020. aasta esimese kvartalis, toob jätkuvalt ettevõtetele raskusi ka 2021. aastal. Seepärast mõnede ettevõtjate jaoks selle kriisiga seotud küsitlus või mõjuda valulikult. Samuti uuringu käigus osutus, et neli ettevõtet meie valimist läksid 2021. aasta esimeses kvartalis pankrotti ja ei osalenud meie uuringus. Positiivse järeldusena aga saab välja tuua seda, et ikkagi ankeetküsitluses osalenud ettevõtjad hindavad oma ettevõtte tegevuse efektiivsust 2020. aastal kas väga hästi, hästi või rahuldavalt. Niisama vastasid kolm põhjalikumalt intervjuueeritud väikeettevõtjat. Sellest saab eeldada, et 2020. aasta kriisiga

said enamik ettevõtjaid hakkama, mis omakorda näitab, et ettevõtted olid valmis võimalikuks kriisiolukorraks.

Päris tõenäoliselt enamik ettevõtjaid hindasid 2020. aasta koroonakriisi mõju negatiivselt. Olid aga ka need ettevõtted, kes kriisi mõju üldse ei märganud. Seda saab nimetada negatiivseks järelduseks. Kuna nii käsitletud teooria kui ka selle uuringu käigus saadud tulemuste kohaselt täielik mõju puudus – on kadunud arengu võimalus. Vaatamata sellele, et suurem osa omanikke hindasid koroonakriisi mõju negatiivselt, oli päris kaalukas osa neid, kes hindasid seda mõju positiivselt, mis omakorda tähendab, et nad leidsid sellest kriisist endale kasu. Seda fakti, et ligikaudu üks neljandik vastanud ettevõtjatest said kasutada kriisi nagu arenguvõimalust, saab nimetada kindlasti positiivseks järelduseks.

Nii teooria kui ka uuringu küsitluse ja intervjuu tulemusi analüüsesid, töö autor teeb järelduse, et väikeettevõtete omanikud suhtuvad väga isiklikult kõigesse, mis on seotud nende ettevõtte juhtimisega. Võib öelda, et väikeettevõtjad on väga tundlikud, sellega langeb nende kasuliku enesekriitika tase. Tulemusi analüüsesid tekkib arvamus, et kogu edu peavad väikeettevõtjad oma teeneks, ja vastupidi, kogu ebaedu põhjendavad nad välisfaktoriga. Intervjuude vastused näitasid seda eriti hästi. Seda võib küll mõista. Väikeettevõttes tihtipeale omanik on ainus juhtimisorgan ja tema tegevusest sõltuvadki organisatsiooni edusammud. Tasub aga mäletada, et ebaedu on nende vastutuses samuti. Enesekriitika ja eneseanalüüs on tugevad vahendid arenguks.

Järgmise uuringu järeldusena saab välja tuua Narva väikeettevõtjate kiirreageerimise tundmatus. Vaadates tulemustele üldiselt, saab öelda küll, et Narva väikeettevõtjad reageerisid muutustele 2020. aasta kriisi ajal asjakohaselt. Enamik vastajaid hindasid oma muutustele reageerimist „rahuldavalt“. Võttes arvesse, et need on mitte enesekriitilised arvamused, vaid tõelised või isegi ülepaisutatud, saab eeldada, et Narva väikeettevõtjad ei kasuta ühte suurimat väikeettevõtete eelist – kiirust. Vastavalt teooriale (Väikeettevõtte plussid ja miinused) väikeettevõtte peab muutustele reageerima kiirelt ja juhtida tuleb operatiivselt, kuna mingi ametlik bürokraatia üldse puudub. See ongi väikeettevõtete edumaa keskmiste ja suurte organisatsioonide ees.

Uuringu käigus saime teada, et Narva väikeettevõtjad hindavad oma valmisolekut järgmisteks võimalikeks kriisiolukordadeks enamasti hästi või rahuldavalt. Ja see on positiivne ja hea lootustandev tulemus. Oli aga ka piisavalt juhte, kelle arvates nende ettevõtte ei ole võimalikuks kriisiks heal tasemel valmistunud. Uuringu tulemused näitavad samuti, et keskmine ettevõtja jälgib päris hästi ja pidevalt uudiseid, mis teoorias

saavad olla seotud erinevate kriisi liikide tekkimisega. Teisiti võib öelda, et ettevõtjad enamasti jälgivad võimalike kriiside eeldusi. Kuna kõik intervjuudes osalenud ettevõtjad hindasid oma valmisolekut samuti hästi, jäi kahjuks arusaamatuks, miks umbes 28% vastajatest peavad oma ettevõtte valmisolekut kriisiks halvaks. Kas see on korralik analüüs või lihtsalt kartus? See võib olla huvitav küsimus järgmiste uuringute jaoks.

Uuringu küsimused, mis on seotud riskijuhtimisega, andsid kahtlevaid tulemusi. Ühelt poolt, enamik ettevõtjaid vastasid, et tegelevad oma ettevõtte riskijuhtimisega, mis on kindlasti hea. Teisalt, kaks kolmest sama positiivselt vastanud ettevõtjat ei suutnud intervjuu jooksul seletada, mida „riskijuhtimine“ tähendab ja kuidas nad sellega tegelevad. Siin tasub mainida, et üheksa ettevõtjat mingil põhjusel ei saanud küsimusele riskijuhtimisega tegelemisest üldse täpselt vastata ja valisid vastuse „ei oska öelda“. Neid tulemusi analüüsides, saab teha järelduse, et paljude Narva väikeettevõtjate jaoks on riskijuhtimine tundmatu valdkond. Seda saab nimetada küll negatiivseks järelduseks. Aga see on absoluutselt kooskõlas käsitletud teooriaga, mille kohaselt väikeettevõtjad tihti peale ei pööra piisavat tähelepanu niisugustele juhtimise protsessidele, nagu on korralik riskianalüüs. Väikeettevõtete omanike arvates, need protsessid on mõeldud keskmistele ja suurtele ettevõtetele.

Päris üllatusliku järeldusena saab välja tuua järgmise fakti. Vaatamata sellele, et uuringu tulemuste kohaselt ettevõtjad väärtustavad enamasti oma isiklike kogemusi teoreetiliste teadmistega võrreldes, suurem osa neist väidab, et suhtumine riskijuhtimisse neil on 2020. aasta jooksul muutunud ja nad sooviksid täiendada oma teadmisi kriisi- ja riskijuhtimise valdkonnas. See kõlab imelikult ja mõnes mõttes ebaloogiliselt, aga see on tegelikult üks kõige positiivsematest järeldustest selles uuringus. Soov ja valmisolek teadmiste täiendamiseks on suur arenguvõimalus Narva väikeettevõtete jaoks. Viimane küsimus jääb lõppu – „Miks väikeettevõtjad suuremal määral ei tegele õppimisega, kui nendel on selleks soov?“ See on hea küsimus ka järgmisteks uuringuteks.

## **2.6. Soovitused Narva väikeettevõtetele**

Vastavalt lõputöö teoreetilise ja empiirilise osa seostele, läbiviidud uuringu tulemustele ning nende tulemuste alusel tehtud järeldustele saab Narva väikeettevõtetele anda mitu soovitusi. Selleks, et ettevõtted oleksid paremini valmis järgmisteks võimalikeks kriisiolukordadeks, tuleb ettevõtjatel paremini tunda riski- ja kriisijuhtimise protsesse. Samuti oleks väga kasulik aru saada majandusteaduse alustest. Nende teadmiste mõistmisega muutub ettevõtja perspektiivsemaks, kuna saab hästi mõelda oma ettevõtte tulevikule. See on levinud eksiarvamus, et kõik need arvukad juhtimismudelid, teooriad,

majandusprotsesside skeemid jne on suurtele ettevõtetele mõeldud abinõud. Kindlasti saab iga ettevõtja leida õpikuteest mingit oma probleemi lahendust või teist kasulikku soovitusi, kuidas oma ettevõtet areneda.

Oma teadmiste täiendamiseks on praeguses maailmas väga palju võimalusi. Soovi korral võib saada sobivat haridust ülikoolis. Nii Narvas kui ka mujal Eestis on kõrgkoolid, mis pakuvad ettevõtlusega seotud programme. Avatud ülikooli programmid võimaldavad veelgi rohkem selle hariduse mugavat omandamist. Samuti saab tugevalt aidata iseõppimine. Internetis ja kergesti kättesaadavates õpikutes on olemas kogu võimalik informatsioon, mis aitab aru saada muuhulgas:

- mis on riskijuhtimine ja riskianalüüs,
- kuidas õigesti riskianalüüsi teostada,
- kuidas riskijuhtimine saab ette valmistada ettevõtet võimalikuks kriisiks,
- milles kriisijuhtimine seisneb,
- kuidas saab kriisist endale kasu leida jne.

Teiseks soovitusena Narva väikeettevõtete omanikele on rohkem analüüsida oma vigu ja olla enesekriitiline. Uuring näitas, et sellega on paljudel tõsised probleemid ja ettevõtjad kas ei näe oma vigu või ei soovi neid tunnistada. Siinkohal kohe meenub ühe intervjuueeritud ettevõtja väide, et tema ei harjunud kahtlema oma otsustes. Muidugi enesekindlus ettevõtluses on tähtis asi, aga enesekriitika saab mõnikord olla palju väärtuslikum.

Veel üks soovitus on suunatud eeskätt nendele ettevõtjatele, kes on alustanud oma äritegevust pärast 2008. aasta majanduskriisi. Nagu meie uuring näitab, nad suhtuvad kriisi tekkimise võimalusse vähem tõsiselt kui need, kes elasid selle kriisi üle. Seepärast noorematele ettevõtjatele on soovitatud pöörata veelgi rohkem tähelepanu võimalike kriiside eeldustele ja seega olla vähemalt teoreetiliselt kriisi olukorraks valmistunud.

## KOKKUVÕTE

Aastal 2020 kohtusid peaaegu kõik ettevõtted uue kriisiga. Epideemia levikuga üle maailma muutus jooksvalt olukord ja sellega ettevõtluskeskkond. Seepärast pidid ettevõtted kiirreageerima ja pakiliselt kohanema uute tingimustega. Kui suurtes ja keskmistes ettevõtetes on tavaliselt erispetsialistid, kes tegelevad näiteks muutuste või riskijuhtimisega, siis väikeettevõtetes ei pöörata alati tähelepanu antud protsessidele ja nad alustavad tegutsemist hiljem, kui tasuks.

Töö on keskendunud nimelt Narva väikeettevõtetele. Narvas on madal ettevõtlusaktiivsus. Ida-Virumaal, kus Narva on suurim linn, on ettevõtete arv 1000 elaniku kohta kõige väiksem Eesti maakondade hulgas. Et seda näitajat parandada, tuleb regioonile investeerida. Selleks aga on kasulik teada, kas ja kuidas ettevõtted on valmis võimalikeks kriisiolukordadeks.

Töö eesmärgiks oli välja selgitada Narva väikeettevõtete valmisolek võimalikeks kriisiolukordadeks ja suhtumine riskijuhtimisse.

Eesmärgi saavutamiseks käsitleti töö teemaga seotud teooriat, viidi läbi uuring ja teostati saadud tulemuste analüüs. Töö lõpus on tehtud tulemuste ja analüüsi põhjal järeldused ja antud soovitused Narva väikeettevõtetele.

Teoreetilises osas oli antud ülevaade väikeettevõtlusest, kriisi olemusest ja kriisi võimalikest liikidest ning riskijuhtimisest.

Empiirilises osas oli läbi viidud uuring. Uuringus kasutati kombineeritud meetodikat. Esimeseks uuringu meetodiks oli kvalitatiivsete andmete kogumine ankeetküsitluse abil ja nende andmete kvantitatiivne analüüs. Ankeetküsitluse valimi moodustamiseks oli kasutatud juhuvalikut Narva väikeettevõtetest. Detailsemaks probleemi uurimiseks oli võetud teise meetodina väikeettevõtete esindajate intervjuerimine. Intervjuerimiseks oli moodustatud mugavusvalim kolmest Narva väikeettevõttest.

Uuringu käigus selgus, et Narva väikeettevõtted on nende omanike arvates päris hästi ettevalmistatud järgmisteks võimalikeks kriisiolukordadeks. Intervjuu tulemused aga näitasid, et need arvamused ei ole korraliku analüüsi tulemus, vaid on tihtipeale lihtsalt ettevõtjate positiivne meeleolu ja lootus. Suur osa Narva väikeettevõtjaid väidavad, et tegelevad oma ettevõttes riskijuhtimisega, aga nad ei suuda seletada riskijuhtimise mõistet ja olemust. Uuringu tulemused osaliselt tõestasid teooriat, et väikeettevõtjate arvates riskijuhtimine on enamasti suurte ettevõtete jaoks tarvilik protsess.

Samal ajal, enamik uuringus osalenud Narva väikeettevõtjaid on muutnud oma suhtumist riskijuhtimisse 2020. aasta kriisi jooksul. Seega paljudel ettevõtjatel on praegu soov õppida ning täiendada oma teadmisi riskijuhtimise ja kriisijuhtimise valdkondades.

Uuringu tulemustele tuginedes, töö autor teeb Narva väikeettevõtjatele mitu soovitusi. Ettevõtjatel tuleb paremini tunda riski- ja kriisijuhtimise protsesse, kuna see saab hästi aidata võimalikuks kriisiks valmis olla. Samuti ettevõtjatele oleks väga kasulik aru saada majandusteaduse alustest. Nende teadmiste mõistmisega muutub ettevõtja perspektiivsemaks, kuna saab hästi mõelda oma ettevõtte tulevikule.

Teiseks soovitusena Narva väikeettevõtete omanikele on rohkem analüüsida oma vigu ja olla enesekriitilised. Uuring näitas, et sellega on paljudel tõsised probleemid ja ettevõtjad kas ei näe oma vigu või ei soovi neid tunnistada

Veel üks soovitus on suunatud eeskätt nendele ettevõtjatele, kes on alustanud oma äritegevust pärast 2008. aasta majanduskriisi. Nagu meie uuring näitab, nad suhtuvad kriisi tekkimise võimalusse vähemtõsiselt kui need, kes elasid selle kriisi üle. Seepärast noorematele ettevõtjatele on soovitatud pöörata veelgi rohkem tähelepanu võimalike kriiside eeldustele ja seega olla vähemalt teoreetiliselt kriisiolukorraks valmistunud.

Need soovitused on hästi kooskõlas uuringu tulemustega, mille kohaselt enamik Narva väikeettevõtjaid sooviksid oma teoreetilisi teadmisi täiendada. Aga „miks nad isegi soovi korral ei alusta selle õppimist?“ – on väga huvitav küsimus, mis saab olla teemaks järgmiste uuringute jaoks.



## SUMMARY

### **Preparedness of small enterprises within the town of Narva for the crisis situations.**

In 2020 the vast majority of companies encountered the first widespread global epidemiological crisis. The situation demanded rapid response in order to adapt to ever-changing rules and requirements. While large to mid-sized enterprises generally tend to have dedicated risk and crisis management departments the smaller entities, as shown by research, do not pay enough attention to this practice.

This paper focuses specifically on companies based in Narva since the town has one of the lowest rates of entrepreneurial activity in Estonia. In order to improve this indicator the region requires sizable investments. And for investors, in turn, it may be crucial to understand to what extent the local enterprises are ready for possible crisis situations. In addition to that the indicator of entrepreneurial activity can also be increased by a clear upward trend in commitment to the sustainability of enterprises within the region. The research shows that sustainability has a direct correlation to whether companies have adequate risk management practices in place.

The aim of this paper is to assess the preparedness of Narva's small enterprises for possible crisis situation as well as to examine their attitude towards risk management as a whole.

The work is divided into two parts. The theoretical part outlines the main concepts and definitions of small level enterprises, crises and risk management practices. The empirical part presents the results of a study carried out among small enterprises in the town of Narva. In total there are 150 small businesses in Narva. The first method is a survey of local entrepreneurs via questionnaire which consists of 13 close ended questions. Sample size for the survey is 108 enterprises. The results of the questionnaire allow you to see the general extent of the problem. For a more accurate analysis the second method relies on the outcome of the interviews conducted with representatives of three small businesses. All the acquired data and results are thoroughly interrogated and analysed.

Based on the analysis the author of this paper draws the following conclusions: Narva small enterprises, according to their own executives, are well-prepared for possible crisis situations. In reality, however, such positive assessment of one's readiness can only be justified by the hopes and beliefs in better future.

Most of the interviewed entrepreneurs claim to be actively engaged in the risk management. However, they struggle to explain what it actually is or how it should be conducted. Small entrepreneurs most likely do not use any well-defined risk management frameworks with a view that only large scale enterprises should be using these type of tools.

At the same time the overwhelming majority of surveyed participants claim that their attitude towards risk management has definitely changed during the 2020 crisis. As a result many entrepreneurs today would like to broaden their knowledge in the field of risk and crisis management.

Based on the analysis of obtained results, the author of the work makes the following advice to Narva entrepreneurs. Firstly the companies' managers should employ formal and well-defined risk management frameworks to help them properly analyse and assess potential risks as well as how to cope with them. Secondly the business leaders should better analyse their own shortfalls and mistakes of the past and be more open to self-criticism. Thirdly the leaders need to better monitor overall business climate in order to spot early signs of possible crises. This is especially true for entrepreneurs who did not act during the 2008 financial crisis. And lastly the entrepreneurs can use any available resources, be it higher education, various courses or self-education to improve their skills in the field of risk and crisis management. The most important thing here is the willingness of entrepreneurs to gain this critical knowledge.

## KIRJANDUS

Alas, R. (2008) Juhtimise alused. Tallinn: Külim, 2005.

Bartik, A.W., Bertrand, M. jt (2020) *The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations*. New York: Columbia University. Available at <https://www.pnas.org/content/117/30/17656>, accessed April 24 , 2021.

Beilman, M (2020) Küsitlusuuringud. <http://samm.ut.ee/k%C3%BCsitlusuuringud> (viimati vaadatud 24.04.2021).

Belás, J., Macháček, J. jt (2014). *Business Risks and the Level of Entrepreneurial Optimism among SME in the Czech and Slovak Republic*. Journal of Competitiveness, 6 (2), 30-41. Available at <https://doi.org/10.7441/joc.2014.02.03>, accessed May 11, 2021.

Boitnott, J. (2019) *7 Business Risks Every Business Should Plan For*. American Express Company. Available at <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/7-business-risks-every-business-should-plan-for/>, accessed April 24, 2021.

Bruwer, J.-P., Masama, B. jt (2013). *The need for a customised risk management framework for small enterprises*. Cape Peninsula University of Technology: Cape Town 2013. Available at [http://digitalknowledge.cput.ac.za/bitstream/11189/2128/3/Bruwer\\_Juan-Pierre\\_Masama\\_BT\\_Mgidi\\_AC\\_Myezo\\_M\\_Nqayi\\_PP\\_Nzuza\\_NN\\_Phangwa\\_CM\\_Sibanyoni\\_SE\\_Va\\_NA\\_Bus\\_2013.pdf](http://digitalknowledge.cput.ac.za/bitstream/11189/2128/3/Bruwer_Juan-Pierre_Masama_BT_Mgidi_AC_Myezo_M_Nqayi_PP_Nzuza_NN_Phangwa_CM_Sibanyoni_SE_Va_NA_Bus_2013.pdf), accessed May 11 , 2021.

EAS 2008 . *Väike- ja keskmise suurusega ettevõtja (VKE) definitsiooni selgitus*. <https://www.eas.ee/images/doc/ettevotjale/vke-definitsiooni-selgitus.pdf> (viimati vaadatud 24.04.2021).

EAS 2020. COVID-19 mõju Eesti majandusele. <https://www.eas.ee/covid-19-moju-eeesti-majandusele/> (viimati vaadatud 24.04.2021).

Eriolukorra seadus. RT I 1996, 8, 164. Riigiteataja 1996. <https://www.riigiteataja.ee/akt/33707> (viimati vaadatud 24.04.2021).

Euroopa Liidu Komisjoni Määrus (EÜ) nr 800/2008, 6. august 2008. Euroopa Liidu Teataja, 2008. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008R0800&from=CS> (viimati vaadatud 24.04.2021).

Haralambi, G. (2011). *The Global Crisis and Cyclical Theory*. University of Ploiești. Available at <http://www.store.ectap.ro/articole/664.pdf>, accessed April 24, 2021.

Invest in Narva (2020) *Ettevõtluse üldisloomustus*  
<https://www.investinnarva.ee/et/ettev-tete-jaoks/ettev-tte-statistika/ettev%C3%B5tluse-uldiseeloomustus/> (viimati vaadatud 24.04.2021).

Kuura, A. (2001) Euroopaliku regulatsiooni mõju Eesti ettevõtluskeskkonnale. Harmoniseerimine ja vabadus Eesti Vabariigi majanduspoliitikas integreerumisel Euroopa Liiduga : IX teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded - artiklid, 369–376.  
[http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2001/2001/Str\\_ettevotluspol/40\\_Kuura.pdf](http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2001/2001/Str_ettevotluspol/40_Kuura.pdf) (viimati vaadatud 24.04.2021).

Liigand, J. (2005) Ettevõtte riskid - äratundmine ja maandamine. Tallin: Äripäeva Kirjastus.

Mikk, K. (2006) Riskianalüüs ja kriisireguleerimine. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.  
[https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/16838/Riskianalyys\\_ja\\_kriisireguleerimine.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/16838/Riskianalyys_ja_kriisireguleerimine.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (viimati vaadatud 24.04.2021).

Norman, R.A. (2010) Kriisijuhtimine. Toim. Mati Feldman. Tallinn: Äripäev, 2010.

Pajur, A., Saaroja, A. (2020). Jätkusuutlikkuse kajastamine Eesti ettevõtete veebilehtedel ja selle seos majandusliku edukusega. Tartu: Tartu Ülikool Majandusteaduskond.  
<https://www.audiitorkogu.ee/uploads/Arvestusalased%20uurimust%C3%B6%C3%B6d%202020/J%C3%A4tkusuutlikkuse%20kajastamine%20Eesti%20ettev%C3%B5tete%20veebilehtedel%20ja%20selle%20seos%20majandusliku%20edukusega%20.pdf> (viimati vaadatud 11.05.2021).

PWC 2012. Riskijuhtimine.  
[https://www.pwc.com/ee/et/services/assets/flyerid/pwc\\_riskijuhtimine.pdf](https://www.pwc.com/ee/et/services/assets/flyerid/pwc_riskijuhtimine.pdf) (viimati vaadatud 24.04.2021).

Rand, M. (2016) Pärnumaa tööstusettevõtete valmisolek majanduslanguseks. Pärnu: Tartu Ülikooli Pärnu Kolledž.  
[https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/54211/rand\\_maarjan.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/54211/rand_maarjan.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (viimati vaadatud 24.04.2021).

Richards, R. W. (1999) *Of Entrepreneurship, its Nature and Nurturing*. A presentation to the Search Committee for the chair in Youth-Focused Technological Entrepreneurship at Memorial University of Newfoundland.

Riskianalüüs 2005. Riskianalüüs. Nõudmised ja praktilised näited. Tallinn: Teabekirjanduse OÜ, 2005

Riskijuhtimise protsessi hindamine. (2013) Eesti Rahandusministeerium 2013.  
[https://www.rahandusministeerium.ee/et/system/files\\_force/document\\_files/riskijuhtimise\\_protsessi\\_hindamine.pdf?download=1](https://www.rahandusministeerium.ee/et/system/files_force/document_files/riskijuhtimise_protsessi_hindamine.pdf?download=1) (viimati vaadatud 11.05.2021).

Siimon, A. (2005) Eesti väikeettevõtluse ja väikeettevõtluspoliitika tulemuslikkusest Euroopa Liidu kontekstis. Tartu: Tartu Ülikool  
<http://www.arengufond.ee/upload/Editor/ettevotlus/VKE%20poliitika%20tulemuslikkus%20Eestis%20Siimon%202005.PDF> (viimati vaadatud 24.04.2021).

Siimon, A., Kaseorg, M (2008) Ettevõtlusaktiivsus ja selle arendamise võimalused Eestis. Tartu: Tartu Ülikool.  
[https://www.researchgate.net/publication/295079770\\_Ettevotlusaktiivsus\\_ja\\_selle\\_arendamise\\_voimalused\\_Eestis](https://www.researchgate.net/publication/295079770_Ettevotlusaktiivsus_ja_selle_arendamise_voimalused_Eestis) (viimati vaadatud 11.05.2021).

Statistikaamet 2020. Töötuse määr. <https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/tooelu/tooturg/tootuse-maar> (viimati vaadatud 24.04.2021).

Tamberg, T. (2019) Projektijuhtimise meetodid. *Riskide juhtimine*: 39-47 lk.

Talvet, S. (2013) Strateegiline juhtimine ja juhtimismudelite kasutusvõimalused Eesti väikeettevõtetes. Tartu: Tartu Ülikool.  
[https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/32285/talvet\\_sille.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/32285/talvet_sille.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (viimati vaadatud 24.04.2021).

Telia 2020. Küberrünnakute arv on aastaga kahekordistunud.  
<https://www.telia.ee/uudised/kuberrunnakute-arv-on-aastaga-pea-kahekordistunud> (viimati vaadatud 24.04.2021).

Ugur, K. (1999) Väike kriisimeelespea. EELK Haiglahingehoiu Keskus, 1999.

Vaarik, D. (2014) Sõnumiseadja käsiraamat. Tallinn: Memokraat 2014.

Väikeettevõtte plussid ja miinused. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) veebileht <https://www.eas.ee/alustav/ettevotjaks-saamise-otsus/vaikeettevotte-plussid-ja-miinused/> (viimati vaadatud 24.04.2021).

Õmblus, J. (2019) Bourse de France infosüsteemi kavandamine. Tartu: Tartu Ülikool <https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/66380/thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (viimati vaadatud 24.04.2021).

Õunapuu, L. (2012) Valimi koostamise meetodid. *Juhuvalim*. Tartu Ülikool. <https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/27764/juhuvalim.html> (viimati vaadatud 24.04.2021).

## LISA. KÜSITLUSE ANKEET EESTI KEELES

- 1) Kuidas hindate oma ettevõtte tegevuse efektiivsust 2020. aastal 5-palli süsteemis (5 – «väga hea», 4 – «hea», 3 – «rahuldav», 2 – «halb», 1 – «väga halb»)?
- 2) Kas Teie ettevõtte tegevuse efektiivsusele mõjus Covid-19 levik ja selle tagajärgedega seotud kriis (5 – «mõjus tugevasti », 4 – «mõjus», 3 – «pigem mõjus», 2 – «ei oska öelda», 1 – «üldse ei mõjunud»)?
- 3) Kas koroonakriisi mõju Teie ettevõtte tegevusele oli pigem negatiivne või positiivne?
  - positiivne
  - negatiivne
  - ei mõjutanud
- 4) Kuidas hindate Teie poolt tehtud otsuste ja tööprotsessi toodud muudatuste õigeaegsust seoses Eesti Vabariigi poolt välja kuulutatud soovitude ja piirangutega epideemilise kriisi ajal, 2020. aastal (5 – «väga hea», 4 – «hea», 3 – «rahuldav», 2 – «halb», 1 – «väga halb»)?
- 5) Kuidas hindate Teie ettevõtte valmisolekut võimalikeks kriisiolukordadeks tulevikus (5 – «väga hea», 4 – «hea», 3 – «rahuldav», 2 – «halb», 1 – «väga halb»)?
- 6) Kas jälgite ettevõtte juhina maailma majandust ja majanduse tsüklite vaheldumist (5 – «jälgin pidevalt», 4 – «püüan jälgida peamisi tendentse», 3 – «jälgin aeg-ajalt», 2 – «peaaegu ei jälgi», 1 – «üldse ei jälgi»)?
- 7) Kas jälgite ettevõtte juhina keskkonna ja ökoloogia seisundit, kliimamuutuseid (5 – «jälgin pidevalt», 4 – «püüan jälgida peamisi tendentse», 3 – «jälgin aeg-ajalt», 2 – «peaaegu ei jälgi», 1 – «üldse ei jälgi»)?
- 8) Kas jälgite ettevõtte juhina uusi tehnoloogiaid (5 – «jälgin pidevalt», 4 – «püüan jälgida peamisi tendentse», 3 – «jälgin aeg-ajalt», 2 – «peaaegu ei jälgi», 1 – «üldse ei jälgi»)?
- 9) Kas Teie (või keegi teine Teie ettevõttes) tegelete riskijuhtimisega?
  - jah, tegeleme
  - ei, ei tegele
  - ei oska öelda
- 10) Kas Teie suhtumine riskijuhtimisse on muutunud 2020. aasta jooksul?

- jah, on muutunud
- ei, ei muutunud
- ei oska öelda

11) Kui oluliseks Teie tunnete teoreetilisi teadmisi kriisijuhtimise valdkonnas (5 – «väga oluline», 4 – «oluline», 3 - «ei oska öelda», 2 - «pigem ebaoluline», 1 – «üldse ebaoluline»)?

12) Kui oluliseks Teie tunnete oma isiklike kogemusi kriisijuhtimise valdkonnas (5 – «väga oluline», 4 – «oluline», 3 - «ei oska öelda», 2 - «pigem ebaoluline», 1 – «üldse ebaoluline»)?

13) Kas Teie sooviksite täiendada oma teadmisi riskijuhtimise ja kriisijuhtimise valdkonnas?

- jah, sooviksin
- ei, ei sooviks
- ei oska öelda



## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Valentin Krasnov (16.06.1996),

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Narva väikeettevõtete valmisolek kriisiolukordadeks“, mille juhendaja on Aet Kiisla,
  - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Narvas, 17.05.2021